

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LETTRES (COMMUNICATION SOCIALE)

PAR  
NOÉMIE ALLARD-GAUDREAU

REPRÉSENTATIONS SOCIALES : « FEMME LEADER, LEADER IDÉAL ET  
LEADERSHIP PERSONNEL », UNE APPROCHE BIOGRAPHIQUE DU  
LEADERSHIP

DÉCEMBRE 2016

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



## Sommaire

Ce mémoire vise à comprendre quelles sont les représentations sociales du leadership féminin. Plus spécifiquement, nous cherchons à identifier par quoi ces représentations sont informées. Cette recherche s'appuie principalement sur la théorie des représentations sociales telles que conçues par les tenants de l'école française des représentations. Pour ce faire, nous analyserons les représentations que partagent des Mauriciennes que nous considérons comme étant des leaders, notamment en raison de leur mise en nomination ou de leur couronnement à un des différents concours de *Mauriciennes d'influence* (2010 et 2012). Nous avons rencontré chacune de ces femmes par le biais d'entrevues individuelles. L'analyse des représentations du leadership féminin a permis de mettre en exergue la présence des trois représentations suivantes: la femme leader, le leader idéal et enfin le leadership personnel. Parce qu'il s'agit de récits autobiographiques, les représentations du leadership personnel feront l'objet d'une attention plus particulière. Ainsi, grâce aux quatre fonctions des représentations (Abric, 1994), nous avons mis à jour les liens entre l'identité des leaders et les conceptions du leadership. Par ailleurs, nous avons également fait ressortir l'importance des appartenances sociales (Lipiansky, 1993; Maalouf, 1998) chez les femmes leaders interrogées. Elles nous ont entre autres permis de mettre en lumière le fait que les représentations du leadership personnel sont informées par le milieu professionnel, le genre et la génération.

**Mots-clés :** Représentations, Leadership féminin, Identité, Genres, Rôles sociaux, Doubles standards, Entretiens, Appartenances

## Table des matières

Sommaire .....	III
Table des matières .....	IV
Table des illustrations .....	VI
Remerciements .....	VII
Introduction.....	1
Chapitre 1 – Les représentations sociales.....	7
1. La théorie des représentations sociales.....	10
1.1 Pratiques et représentations sociales .....	11
1.2 Procédés de production des représentations sociales.....	12
1.3 Structure des représentations sociales.....	13
1.4 Conclusion .....	15
Chapitre 2 - Leadership et leadership féminin .....	17
2. Théories du leadership .....	18
2.1 Le leadership idéal .....	21
2.2 Le leadership des femmes.....	22
2.2.1 Rôles sociaux .....	23
2.2.2 Représentations du genre féminin .....	25
2.3 Influence du genre sur les représentations du leadership .....	28
2.4 Influence du milieu professionnel sur les représentations du leadership et le choix des pratiques.....	32
Chapitre 3 - Implications méthodologiques et démarche d'analyse .....	39
3. Une recherche inscrite dans le courant de l'interactionnisme symbolique.....	39
3.1 Projet « Femmes leaders en Mauricie » .....	41
3.2 Corpus : les discours des Mauriciennes d'influence .....	43
3.3 Méthode : l'entretien qualitatif.....	44
3.4 Stratégies analytiques .....	46
3.4.1 Concepts sensibilisateurs.....	47
Les quatre fonctions des représentations sociales.....	48
Identité et appartenances sociales.....	50
3.5 L'analyse et l'émergence des trois types de leadership .....	52
Chapitre 4 - « <i>Femme leader, leader idéal et leadership personnel</i> ».....	55
1. Représentations de la femme leader .....	55
1.1 L'attention portée aux autres .....	56
1.2 La sollicitude.....	58
1.3 La recherche de consensus .....	60
2. Le/la leader idéal.....	64
2.1 L'équilibre.....	65

2.2 La communication fédératrice .....	67
2.3 L'inspiration .....	69
<b>3. Les représentations du leadership personnel : récit de vie .....</b>	<b>73</b>
3.1 La construction du leadership personnel.....	74
3.1.1 L'appartenance aux milieux professionnels .....	75
a) Les milieux non traditionnellement féminins, des leaders transactionnels.....	77
b) Les milieux traditionnellement féminins, des leaders démocratiques .....	84
3.1.2 L'appartenance au genre.....	89
3.1.3 L'appartenance à la génération .....	93
3.2 Conclusion .....	96
<b>Chapitre 5 -Discussion et conclusion .....</b>	<b>98</b>
<b>5. Retour sur la démarche.....</b>	<b>99</b>
5.1 Particularités et limites .....	105
5.2 Ouvertures.....	106
<b>Bibliographie.....</b>	<b>108</b>
<b>Annexe 1 : Projet femmes leaders en Mauricie Guide d'entrevue .....</b>	<b>115</b>

## **Table des illustrations**

Tableau 1. Éléments clés de la représentation de la femme leader .....	56
Tableau 2. Éléments clés de la représentation du leader idéal .....	64
Tableau 3. Éléments clés de la construction du leadership personnel .....	74

## Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier ma directrice de recherche, la professeure Mireille Lalancette, grâce à qui cette étude a été possible. Sa rigueur, ses conseils et son expertise m'ont été d'une aide précieuse. Grâce à elle, je sais maintenant ce que veut dire le dépassement de soi et le professionnalisme. Je tiens également à remercier les évaluateurs de ce mémoire, les professeurs Jason Luckerhoff et Stéphane Perreault, pour leurs conseils offerts lors de ces deux années de maîtrise.

Je souhaite aussi remercier toute ma famille, qui depuis l'Abitibi, m'a soutenue et encouragée grâce à leur amour indéfectible. Un merci tout spécial à Sébastien, mon complice qui a su m'épauler, me réconforter et par-dessus tout, me rassurer pendant mes innombrables remises en question. Je remercie aussi tous mes amis et tous mes partenaires du laboratoire et du Groupe de recherche en communication politique. Vous m'avez permis, chacun à votre façon, de m'amuser, d'échanger et de grandir dans cette aventure que sont les cycles supérieurs.

Je voudrais remercier le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) qui a financé ce projet. Je veux aussi remercier la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie qui nous ont permis de réaliser cette étude auprès de *Mauriciennes d'influence*, et par le fait même, de faire mes premiers pas en recherche. Ce projet de recherche a été réalisé grâce à une commandite de recherche versée par la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM). Ces fonds ont été obtenus grâce à la contribution financière du Conseil régional des élus (CRÉ) de la Mauricie, du Forum jeunesse Mauricie (FJM), du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) ainsi que du Secrétariat à la condition féminine (SCF) dans le cadre d'une entente spécifique régionale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Nous remercions ces organismes pour leur support financier.

Enfin, j'ai réalisé cette étude en espérant qu'un jour, les correcteurs intelligents de ce monde cessent de souligner la féminisation du mot leader. Erreur de conjugaison nous rappelant que le leadership est toujours considéré comme l'apanage des hommes. Je l'ai aussi effectuée dans l'attente que certaines professions ou certains postes ne nous soient plus implicitement refusés parce que nous sommes des femmes. Bref, j'espère qu'un jour les stéréotypes de genre



n'influencent plus la lecture de notre curriculum vitae et que ce soient plutôt nos qualités, notre formation et nos réalisations qui compteront plus que notre genre.

Pour toutes ces raisons, j'ai passé des nombreuses heures à lire, à coder, à analyser, à rédiger à multiples reprises une étude à propos de femmes leaders inspirantes et généreuses, fortes et passionnées.

*« Women work for peace, and men wage war- cooperative women, conflictual men. These images pervade conventional wisdom about the efficacy of women in leadership roles and decision-making environments, but imagery is not always grounded in reality »*  
(Caprioli et Boyer, 2001, p. 503).

## **Introduction**

Les femmes sont de plus en plus nombreuses sur les bancs d'école, et ce, dans de plus grandes proportions que les hommes (Statistique Canada, 2011). Pourtant, elles continuent à obtenir des gains d'emploi en moyenne moins élevés que ceux des hommes, même si elles ont un niveau de scolarité équivalent (Turcotte, 2011). Par conséquent, elles se retrouvent sous-représentées dans les hautes sphères de la direction et les instances décisionnelles (Jérôme-Forget, 2013; Sandberg, 2012; OIT, 2015). Comment expliquer cette situation ?

À cet effet, Marie-Claude Lortie (2016) publiait un article en ligne dans le journal *La Presse* intitulé : « Légendes et bonnes ambitions » qui rapportait les résultats d'une étude commanditée par l'organisme *L'effet A*. Cet organisme, cofondé par Isabelle Hudon, haute dirigeante de la *Sun Life* au Québec, a pour but de propulser l'ambition professionnelle des femmes en leur donnant le courage d'atteindre leurs objectifs de carrière (Effet A, 2016). Cette recherche, réalisée par la firme *Léger Marketing*, portait sur la relation qu'entretiennent les Québécoises avec l'ambition. L'auteure écrit :

Si seulement 18 % des postes de direction et uniquement 37 % des postes de gestionnaires au Québec sont occupés par des femmes, ce n'est pas donc pas par manque d'envie. Légende urbaine, légende humaine... Appelez ça comme vous voulez. Ce n'est juste pas vrai (La Presse, 12 septembre 2016).

Tel qu'illustré par ce sondage réalisé auprès de 2002 Québécoises et Québécois, les femmes se disent aussi ambitieuses que les hommes (73 % contre 78 % pour les hommes). Leur sous-représentation ne repose donc pas sur un manque d'ambition. Qu'en est-il alors ? À ce propos, les répondantes de l'étude ont plutôt mentionné le manque d'opportunités comme premier obstacle :

On ne les sollicite pas assez, on ne les prépare pas assez pour des postes de direction, on ne leur offre pas assez souvent de promotion, elles ne sont pas assez souvent identifiées

par les entreprises comme les dirigeantes de demain et donc épaulées en ce sens dans leur cheminement professionnel (Ibid).

Aussi, les hommes de l'étude ont noté les obligations familiales comme étant le principal frein à l'ascension professionnelle des femmes, alors que ces dernières les ont classés seulement au 4<sup>e</sup> rang. Cela dit, pour reprendre les propos de l'auteure, « mythes et légendes urbaines » semblent planer autour du leadership des femmes.

Suivant Koenig et ses collègues (2011), les femmes constituaient en 2010 seulement vingt-cinq pour cent des chefs exécutifs de toutes les organisations aux États-Unis. Au Canada, les femmes sont passées de trente à trente-sept pour cent des postes de gestionnaires entre 1987 et 2011 (Statistique Canada, 2012). Ces chiffres s'effritent cependant au fur et à mesure que l'on grimpe dans la hiérarchie organisationnelle. En effet, la proportion de femmes fond de cinquante pour cent avant d'atteindre l'avant-dernier échelon hiérarchique (Jérôme-Forget, 2012). À ce sujet, l'étude *Canadien Women in Business* menée par Catalyst (2012) illustre que seulement 6,1 pour cent des grandes entreprises canadiennes sont dirigées par des femmes, et que pour ces mêmes entreprises, seulement 17,6 pour cent des postes de direction sont tenus par des femmes (cité dans Jérôme-Forget, 2012, p. 13). Au niveau international, elles sont moins de cinq pour cent à être PDG de grandes entreprises (OIT, 2015).

Dans une optique apparentée, Lafortune, Deschênes, Williamson et Provencher (2008) avancent que les femmes sont encore moins présentes en STIM (sciences technologiques, ingénierie et mathématique) que dans la plupart des autres sphères professionnelles. Aussi, il semble que les femmes sont de moins en moins nombreuses à occuper des postes dans les domaines traditionnellement masculins. En effet, selon le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT, 2015), la proportion de femmes qui se retrouvaient dans des professions à prédominance masculine est passée de 20,2 pour cent en 2000 à 18,5 pour cent en 2005. Elle ne cesse de diminuer depuis (Emploi Québec, 2009).

Il semble aussi qu'elles font face à un « sous-pouvoir démocratique », en raison de leur sous-représentation en politique et dans les conseils d'administration (Blanc et Cuerrier, 2007, p. 25). À ce sujet, seulement vingt-deux pour cent des députées ont été élues au niveau mondial et dix-huit femmes chefs d'État ont été dénombrées en 2014 (OIT, 2015, p. 10). Au Québec, leur

présence est à peine supérieure au niveau mondial. Selon le site du Conseil du Statut de la Femme (CSF, 2016), les femmes représentent vingt-sept pour cent des membres de l'Assemblée nationale en 2015. Elles composent également seulement trente-deux pour cent des membres de conseils municipaux. Enfin, toujours selon le CSF, moins de dix-sept pour cent des mairies sont dirigées par des femmes. Par conséquent, le Québec se classe au 44<sup>e</sup> rang mondial en ce qui a trait à la présence de femmes en politiques (Ibid).

Eagly et Karau (2002) suggèrent que les femmes rencontrent un « *Glass Ceiling* », soit un plafond de verre formé de préjugés et de discriminations qui les excluent des niveaux de leadership supérieurs. Ces auteures mettent l'accent sur les stéréotypes de genres et les attentes liées aux rôles sociaux en tant que principaux facteurs discriminants. Toutefois, cette barrière métaphorique est conceptualisée différemment selon le domaine de recherche de l'auteur. Ainsi, Laufer (2005), qui est issue du management, incorpore entre autres au plafond de verre les logiques organisationnelles et les structures d'opportunités qu'elle considère masculines. L'auteure souligne que tel qu'illustré par Acker et Van Houten (1990), on ne peut nier l'importance des modèles de socialisation et la question des rôles familiaux dans l'explication des structures sexuées dans les organisations. Cependant, elle ajoute que :

le poids qui leur est donné conduit souvent à négliger l'importance d'autres processus qui sont, eux, localisés *dans* les organisations, et qui (à travers les processus de recrutement et de carrière notamment) assignent aux femmes des rôles et des statuts organisationnels exigeant soumission et dépendance (Laufer, 2005, p. 34).

Ainsi, pour Laufer (2005), les rapports de genre sont constitutifs de la structure et des pratiques des organisations. Tout comme ces auteures, nous soutenons que le plafond de verre est constitué de l'amalgame des défis d'ordre culturels et structurels.

Soulignons que l'expression *Glass Ceiling* a vu le jour pour la première fois en 1986 dans un article du journal Wall Street signé par les journalistes Carol Hymowitz et Timothy Schellhardt, rapporte le *Glass Ceiling Commission* (GCC, 1995). Depuis, l'expression est parfois représentée comme des murs de verre (confinent les femmes dans des milieux féminins) ou des planchers collants (confinent les femmes aux niveaux hiérarchiques inférieurs). Dernièrement, principalement en raison de l'augmentation des femmes occupant des postes de leaders, la métaphore est plutôt conceptualisée comme un labyrinthe (Eagly et Carli, 2007). Néanmoins,

toutes ces images servent à illustrer la sous-représentation des femmes des postes de responsabilités et des lieux décisionnels de tout horizon. Aussi, elles font toutes références à différents défis et obstacles qui jonchent la trajectoire professionnelle des femmes (parfois aussi celle des minorités visibles).

C'est dans cette perspective que nous nous sommes demandé ce qui explique cette sous-représentation? Selon nous, nous obtiendrons certaines réponses en étudiant les représentations sociales à propos du leadership. En effet, plusieurs auteurs ont démontré que le leadership est perçu comme étant « naturellement » plus le domaine des hommes que des femmes (Eagly et Karau, 2002) et que donc, une femme qui occupe un poste de leader transgresse, voir même « viole sévèrement les attentes du genre féminin » [traduction libre] (Eagly et coll., 1995, p. 126). L'idée que la perception des leaders soit empreinte de caractéristiques traditionnellement associées à la masculinité permet de mettre en lumière, du moins en partie, pourquoi les femmes ne sont pas pressenties pour combler des postes de cadre. Ainsi, notre objectif dans le cadre de ce mémoire est de comprendre quelles sont les représentations du leadership du point de vue de femmes qui sont considérées comme des leaders, plus spécifiquement celles des *Mauriciennes d'influence*.

Cette étude a été réalisée en trois temps. Dans un premier temps, plus théorique, seront abordées les questions relatives à l'approche mobilisée, au contexte empirique d'étude ainsi qu'aux implications méthodologiques que cette recherche amène. Dans un deuxième temps nous présenterons les fruits des analyses qualitatives. Enfin, nous discuterons des résultats obtenus et de leurs apports en lien avec la théorie des représentations.

Plus particulièrement, dans le premier chapitre, nous jetterons les bases théoriques des représentations sociales afin de comprendre comment le leadership est représenté et discuté dans la littérature scientifique. Ce chapitre portera sur les représentations telles que l'entendent les chercheurs de l'école française des représentations. « D'emblée, soulignons la richesse et la souplesse de ce concept qui se prêtent à l'étude de sujets variés, laquelle permet d'appréhender des matériaux hétérogènes et d'emprunter diverses méthodes et techniques d'analyse de données » (Lalancette, 2009, p. 1). Les notions mobilisées sont celles d'une multitude d'auteurs, dont Abric (1994), Flament (1994), Jodelet (1989), Moliner (2001) et Seca (2010). Il sera

question dans un premier temps de la relation entre les représentations et les pratiques. Ensuite, nous illustrerons comment les représentations se construisent à travers différents mécanismes et procédés. Enfin, nous aborderons la structure des représentations qui rend possible l'opérationnalisation et la concrétisation de leur contenu. Nous soutenons que les représentations permettent de comprendre comment est discuté le leadership et d'en saisir la signification chez un groupe homogène de la population. Plus encore, elles rendent possible, selon nous, l'accession au savoir socialement construit et partagé. Il s'agit de la voie qui mènera vers une compréhension plus riche des manifestations et des enjeux posés par le leadership des femmes.

Dans le second chapitre, nous présenterons le contexte empirique de la recherche, soit le leadership féminin. La revue de littérature a permis de constater que ce volet a été le thème de nombreux travaux dans des champs de recherche variés, allant de la psychologie à la sociologie en passant par le management. Aussi, dans les prochaines sections, nous présenterons certains travaux qui alimentent notre réflexion et notre problématique de recherche. Nous débiterons avec les concepts liés aux théories du leadership, inspirés entre autres de Northouse (2009) et Powell (2011). Par la suite, nous illustrerons l'incongruité entre le rôle de leader et le rôle féminin. Pour ce faire, nous aborderons les notions liées aux genres, aux stéréotypes ainsi qu'aux rôles sociaux, notions qui se lient systématiquement aux travaux portant sur le leadership féminin. Plusieurs travaux d'Alice Eagly seront retenus. En effet, cette auteure a réalisé de nombreuses méta-analyses d'études scientifiques faites du leadership féminin, ce qui nous offre une perspective globale des résultats qui en ont émergé. Enfin, cela nous mènera aux enjeux liés au leadership des femmes et les contextes qui influencent la manière dont ce leadership est appréhendé.

Le troisième chapitre portera, dans un premier temps, sur notre approche conceptuelle et ses implications méthodologiques. Notre question de recherche est la suivante : quelles sont les représentations sociales du leadership féminin et par quoi sont informées ces représentations? Pour ce faire, nous avons rencontré vingt Mauriciennes considérées comme étant des leaders. Ces femmes ont vu leur titre de femmes influentes être « officialisé » à travers une nomination ou un couronnement aux différents concours de *Mauriciennes d'influence* (MI) (2010, 2012). Grâce à ce concours, des femmes de tous horizons sont récompensées pour leur grande implication et leurs qualités exceptionnelles de leaders qui font d'elles des modèles de réussite en Mauricie. Enfin, dans un deuxième temps, nous expliquerons à la fois la démarche ainsi que les procédures

d'analyses plus concrètes. Nous exposerons, comment grâce à l'analyse de contenu des vingt verbatims d'entrevues faites auprès de ces *Mauriciennes d'influence*, nous avons été en mesure de recueillir les représentations présentes dans leur discours.

Le quatrième chapitre porte sur les analyses réalisées. Nous illustrerons dans un premier temps les représentations en tant que connaissances socialement créées et partagées qui ont émergé du discours des participantes. Nous avons fait ressortir trois portraits : celui de la femme leader, celui du leader idéal, et, enfin, celui portant sur les autoreprésentations du leadership, soit le leadership personnel. Ces représentations apparaissent comme des savoirs partagés, des indicateurs sur un état de notre monde environnant, qui auront des conséquences sur les interactions sociales (Jodelet, 1989). Une grande attention sera portée à la construction des représentations, plus particulièrement celles concourant à l'élaboration du leadership personnel. Ainsi, pour y arriver, nous avons mis en lumière l'influence des appartenances sociales tel qu'entendu par Bourassa-Dansereau (2015), Maalouf (1998) et Lipiansky (1993). Ces appartenances participent à la construction identitaire de femmes leaders chez ces participantes. Pour ce faire, nous avons mis en exergue trois principales appartenances qui, selon nous, jouent un rôle crucial dans la construction de ces représentations : les appartenances aux milieux professionnels, les appartenances aux genres et, enfin, les appartenances aux générations.

Le cinquième et dernier chapitre fera office de retour et de discussion sur la démarche et les résultats obtenus. Il sera également question de pistes d'ouvertures.



## Chapitre 1 – Les représentations sociales

Ce mémoire porte sur les représentations sociales du leadership. La théorie des représentations, telle que définie par tenants de l'école française, a été mobilisée par une multitude d'auteurs en sciences sociales issues de disciplines académiques distinctes. Soulignons que le concept de représentations demeure polysémique et est utilisé pour discuter d'une myriade de thématiques (Lalancette, 2009). Aux fins de ce mémoire, les représentations renvoient au caractère référentiel et symbolique d'objets sociaux, tels la politique, le sport ou encore le féminisme. Plus spécifiquement, elles sont appréhendées comme des structures sociocognitives organisées et hiérarchisées (Abric, 1994). Ces structures sont formées d'informations, d'opinions et de croyances reliées à ces objets. Dans ce prolongement, Flament (1994; 2001) considère les représentations comme un ensemble organisé de cognitions (relatives à un objet) partagées par les membres d'une population homogène. L'auteur met en exergue la cohésion du groupe qui endosse la représentation. En effet, tel que le souligne Seca (2010), les représentations sont partagées par des groupes de personnes qui, quelquefois, ne se connaissent pas personnellement, mais qui ont hérité de ce savoir collectif. *Ipsa facto*, l'ajout du qualificatif *sociale* à *représentation* prend tout son sens :

[L]a représentation est alors sociale parce que son élaboration repose sur des processus d'échange et d'interaction qui aboutissent à la construction d'un savoir commun, propre à une collectivité, un groupe social ou à une société tout entière (Moliner, 2001, p. 8).

La représentation doit donc être appréhendée comme une production symbolique que la communication rend possible et opérationnalise (Lalancette, 2009). Ainsi, les représentations se développent et se transmettent dans les conversations quotidiennes et par rapport à des circonstances culturelles et historiques particulières (Moliner, 2001).

Cela étant dit, sans faire une recension exhaustive des recherches ayant traité des représentations, nous ferons tout de même mention de certaines d'entre elles afin d'en illustrer la richesse et la polyvalence. Soulignons d'abord que cette théorie est le fruit de recherches issues du domaine de la psychologie sociale. Pensons à Jodelet (1989) qui s'est intéressée aux représentations de la



folie. L'auteure explique que sa démarche s'est centrée sur la façon dont les représentations sociales, en tant que théories socialement créées et opérantes, ont affaire avec la construction de la réalité quotidienne, les conduites et les communications qui s'y développent et se transmettent. L'auteure a tenté de comprendre comment les représentations sociales de la folie rendent compte du rapport au malade mental, figure de l'altérité. Comme bon nombre de chercheurs dans ce domaine d'étude, elle appréhende les représentations sociales en fonction de leur rôle dans les relations interpersonnelles et intergroupe afin de cerner comment elles sont conçues, organisées et structurées<sup>1</sup>.

D'autres chercheurs se sont également intéressés aux représentations sociales d'un point de vue de l'interactionnisme, dans le but de comprendre la relation entre les représentations et les pratiques. Mentionnons ici l'étude réalisée par Mardellat (1994) portant sur les pratiques commerciales et les représentations dans l'artisanat en France. L'auteur a étudié, à l'aide d'entrevues, les perceptions du chef d'entreprise telles que conçues par des propriétaires d'entreprises artisanales. Il tentait alors de comprendre la nature des réticences des artisans à adopter des comportements commerciaux plus adaptés à la réalité de leur marché. L'auteur, à travers une approche systémique, est notamment arrivé à la conclusion que les pratiques commerciales des artisans sont accompagnées de représentations d'eux-mêmes et de leur environnement particulièrement concordantes.

Plusieurs autres chercheurs en psychologie sociale se sont intéressés, eux aussi, aux représentations sociales, en regard par exemple aux changements de technologie en entreprise (Singéry, 1994), au sida et la prévention chez les jeunes (Morin 1994), ou encore en fonction de la pratique d'infirmière (Guimelli, 1994). Soulignons que certains de ces auteurs parlent d'image, synonyme de représentations sociales. Pour notre part, nous traiterons plutôt de perceptions, car l'image demeure un concept large et qui pourrait engendrer la critique. Notons aussi que l'entrevue, qu'elle soit individuelle ou de groupe, dirigée ou non, demeure une des méthodes privilégiées par les chercheurs qui souhaitent avoir accès aux représentations (nous y reviendrons dans la partie méthodologique de ce mémoire). Pensons à Petit (2012), qui à travers l'analyse de

---

<sup>1</sup> Soulignons que Jodelet (1989) met de l'avant le changement de paradigmes dans l'étude des représentations sociales. Selon elle, ce changement tient du fait que l'attention s'est déplacée des attitudes vers les comportements, en raison de l'échec des recherches à montrer l'incidence des premières sur les seconds.

35 entretiens semi-directifs et des réponses de 225 cadres dirigeants à propos d'une enquête sur le leadership, s'est entre autres intéressée à la description de la représentation du leadership chez des dirigeants français. Dans la même lignée de pensée que ce mémoire, l'auteure a proposé d'étudier les représentations du leadership chez des personnes qui sont considérées comme étant des leaders. Selon elle, il s'agit « à la fois une voie privilégiée de compréhension des mécanismes d'attribution du leadership, un facteur d'explication des pratiques de leadership chez les managers mais également une invitation à une critique de la constitution des savoirs théoriques face à la pensée de sens commun » (p. 247). Tel que nous le verrons au chapitre 2, les représentations du leadership ont fait l'objet de nombreuses études.

La notion de représentations a été utilisée dans d'autres domaines des sciences sociales, comme la sociologie, la communication et l'anthropologie, pour nommer que ceux-là. Ainsi, pour le sociologue Bourdieu (1979), les représentations sociales, qu'il renvoie à la notion de symboles (schèmes générateurs et de classements, entre autres), ont été mobilisées pour comprendre comment elles interviennent sur la consommation de biens culturels et plus largement sur les styles de vie. Par ailleurs, Bourassa-Dansereau (2015), chercheure en communication, s'est, quant à elle, intéressée aux représentations des relations amoureuses chez des jeunes adultes issus de l'immigration. Elle voulait ainsi explorer et mieux comprendre les stratégies de négociation identitaire, qui, selon elle, sont informées grâce à l'imbrication des appartenances sociales et des représentations sociales. Plus près de nous, Rousseau (2011) a produit un mémoire de maîtrise en lettres (communication sociale) portant sur les représentations sociales du travail. Deux points de vue ont été examinés : celui de la génération Y et celui des gestionnaires de 45 ans et plus. Selon elle, l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail engendre certains conflits générationnels. En effet, Rousseau soutient les jeunes Y ont en fait une manière distincte de se représenter le travail. C'est-à-dire qu'ils en ont un noyau central qui est différent de celui des générations antérieures.

Ces quelques exemples nous ont permis de démontrer à quel point les représentations donnent lieu à un foisonnement d'études du monde social. Pour notre part, c'est à partir des représentations sociales telles que conceptualisées par Durkheim et développée par Moscovici que nous procéderons. Tel que nous le définirons dans les parties subséquentes, nous étudierons

les représentations sociales dans leur rapport aux pratiques. Dans la même veine que Lalancette (2009) dans sa thèse portant sur les représentations sociales et les opérations discursives en politique, nous étudierons comment les représentations se construisent et fonctionnent chez un groupe de sujets homogènes, notamment grâce aux notions de procédés et d'opérations qui seront définies au cours de ce chapitre. Nous nous inspirerons des auteurs contemporains des représentations sociales, ceux qui sont issus de l'école française, dont Abric, Jodelet, Flament, Moliner et Seca. Afin d'appréhender le fonctionnement et la construction des représentations, nous abordons, dans ce premier chapitre, leurs fondements et prolongements théoriques.

## **1. La théorie des représentations sociales**

Aux fins de cette étude, nous nous sommes penchée sur la théorie des représentations sociales telle qu'élaborée par de nombreux sociologues et psychologues issus de l'école française des représentations. Moscovici, considéré comme le fondateur de ce courant de pensée, s'est inspiré du sociologue Émile Durkheim pour élaborer sa théorie. Plus spécifiquement, c'est l'article *Représentations individuelles et représentations collectives* qui a alimenté sa réflexion. Les bases de la théorie ont été jetées en 1961 par la publication de sa thèse doctorale intitulée *La psychanalyse, son image, et son public*. Un texte incontournable qui a donné lieu à de nombreuses autres études en sciences sociales (comme nous l'avons vue précédemment).

Tel que le souligne Seca (2010), Durkheim considère à l'époque (1898) la notion de représentation individuelle et de représentation collective comme étant radicalement distincte l'une de l'autre. Ce n'est qu'en 1961 puis en 1979 que Moscovici aborde la représentation en tant que « passerelles » du plan individuel au niveau interindividuel à celui de social. La représentation devient alors sociale et incarne pour l'auteur une « préparation à l'action » dans la mesure où elle guide et oriente les comportements.

Dès lors, bons nombres de chercheurs définissent les représentations sociales comme étant l'élément liant l'individuel et le collectif, l'un et l'autre étant étroitement interdépendant. La communication, et plus largement les interactions, sont au cœur de ce concept, dans le sens où ils rendent possible l'échange et la transmission des représentations. C'est également à travers les processus interactionnels qu'elles sont produites. Ces dernières sont véhiculées dans et à travers

la société, de telle sorte qu'elles semblent aller de soi, elles semblent *normales*. Pensons aux légendes, aux mythes et aux traditions. Quel enfant n'a jamais enfoui une dent sous son oreiller pensant qu'une bonne fée la lui échangeait contre quelques pièces ?

Par conséquent, il apparaît incontournable de considérer les représentations sociales en lien avec les pratiques qu'elles engendrent.

### **1.1 Pratiques et représentations sociales**

Les représentations engendrent des pratiques et les pratiques génèrent des représentations. Pour Abric (1994), ce lien est bidirectionnel. Fondateur de la théorie du noyau central et de l'approche structurale des représentations sociales, Abric (1994) soutient que les représentations sociales sont des « guides pour l'action » et qu'elles orientent les relations sociales (p. 18). Elles forment un système de prédécodage de la réalité grâce à un ensemble d'anticipations et d'attentes. Dans ce prolongement, Flament (1994) précise que la distinction entre les représentations sociales et d'autres objets organisés tient de leur caractère prescriptif et descriptif. Singéry (1994) ajoute qu'elles ont aussi un caractère évaluatif. Dès lors, leur lien avec les pratiques s'illustre. Par exemple, pensons aux membres d'une organisation féministe. Un de leur *a priori* est que les femmes sont traitées différemment des hommes (salaire inférieur, doubles standards, etc.). Pour ces membres, la lecture d'une situation donnée qui concerne les femmes sera certainement très différente de celle faite par un groupe de masculinistes. Les actions portées le seront elles aussi.

À cet effet, et toujours selon Abric (1994), la dynamique qui régit la relation entre les pratiques et les représentations se concrétise sous trois formes :

- 1- les représentations déterminent les pratiques ;
- 2- les pratiques déterminent les représentations ;
- 3- il y a interaction entre les pratiques et les représentations.

L'auteur s'inscrit dans un déterminisme auquel nous nous distançons légèrement. Pour la suite de ce mémoire, nous dirons que les représentations influencent les pratiques plutôt qu'elles les déterminent. Néanmoins, un lien indéniable existe entre les représentations sociales et les pratiques individuelles et collectives. Ainsi, en lien avec notre objet de recherche, il est possible d'imaginer qu'une femme faisant face à des commentaires sexistes entretienne une représentation de son milieu professionnel davantage négative qu'une femme ayant reçu des encouragements.

Par conséquent, cette représentation péjorative pourrait l'amener à modifier sa décision à se présenter à un poste de direction.

Cela étant dit, qu'est-ce qui influence cette dynamique entre pratiques et représentations ? Une partie de la réponse, selon les chercheurs, vient des attitudes. Pour Seca (2010), la représentation sociale se traduit et découle d'attitudes principalement exprimées en tant qu'opinion (forme verbale de l'attitude). Pour l'auteur, l'attitude est constituée de trois composantes à l'égard d'un objet. Il s'agit de la composante de l'affectivité (valence positive ou négative), de la composante de la cognition (fonction de description et de catégorisation) et finalement de la composante de l'action (conduite potentielle et intention).

Nous retenons donc que les représentations sociales permettent de comprendre et d'interagir conformément à l'environnement social, selon le sens qui lui est attribué et valorisé par le groupe d'appartenance. L'expérience vécue et anticipée face aux objets de représentations modifie à son tour ladite représentation. Par conséquent, il découle de la représentation une signification, c'est-à-dire un sens attribué à ces objets. Comme le propose Lalancette (2009), « les significations des objets ne peuvent être dissociées des représentations et [sont] formées par les représentations » (p. 27).

## **1.2 Procédés de production des représentations sociales**

Abric (1994) avance que les représentations sociales prennent naissance à travers de nombreux systèmes mis en relation les uns avec les autres. Ces systèmes sont de divers ordres : idéologique, cognitif, social, culturel, socioéconomique, matériel ou technologique. L'auteur précise cependant que deux composantes du fonctionnement des représentations sont fondamentales dans leur élaboration : les composantes cognitives et sociales. Ces processus supposent que le sujet est soumis aux règles qui régissent les processus cognitifs, qui eux sont déterminés par les conditions sociales dans lesquelles s'élabore ou bien se transmet une représentation. Autrement dit, l'objet n'existe pas en lui-même, c'est-à-dire qu'il est « reconstruit de telle sorte qu'il soit consistant avec le système d'évaluation utilisé par l'individu à son égard » (p. 16). Ces constructions sociocognitives ont ainsi un effet structurant sur la perception de la réalité et fournissent un système explicatif cohérent (Seca, 2010, p. 16), faisant office de « réalité objective » (Abric, 1994, p. 16).

Par conséquent, sous peine de devoir constamment changer notre vision du monde, les représentations sociales apparaissent stables. Pour ce faire, deux processus sont liés à la formation, à l'élaboration, à la circulation, au fonctionnement et à la survie d'une représentation (Jodelet, 1989). Ces processus qui rendent possible la construction des représentations portent le nom d'ancrage et d'objectivation. Dans un premier temps, Moliner (2001) explique que le processus d'ancrage facilite l'appréhension de l'objet nouveau en le ramenant à un domaine connu. L'ancrage permet aussi d'orienter l'utilité sociale de la représentation grâce au principe d'instrumentalisation. L'instrumentalisation se définit par un enracinement dans le système de pensée, une assignation de sens qui permet de faire un usage quotidien de la représentation (Jodelet, 1989). Pour Moliner (2001), il existe trois types d'ancrage, soit l'ancrage psychologique, l'ancrage psychosociologique et l'ancrage sociologique.

Dans un deuxième temps, l'autre mécanisme de renforcement qui se nomme l'objectivation, se veut l'opération qui consiste à « rendre concret et matériel ce qui est abstrait et implacable » (Moliner, 2001, p. 19). Il est surtout utile lors de l'apparition d'un objet nouveau. En effet, Seca (2010) précise que l'objectivation permet la réification d'un ensemble social et d'édifier un savoir commun minimal sur la base duquel des échanges entre les membres peuvent être réalisés. Il suggère que pour que l'objectivation soit efficace, elle doit d'abord s'opérer par un critère de sélection, soit un filtrage de l'information disponible sur l'objet. Ensuite, elle se réalise grâce à la formation d'un schéma figuratif, soit une image qui fait sens. Finalement l'objectivation est possible grâce au processus de naturalisation. La naturalisation survient lorsque les « objets deviennent autonomes, naturels et objectifs, perdant leur caractère de reconstruction, ils deviennent *la réalité*, sur quoi on agit et on communique » (Seca, 2010, p. 70).

### **1.3 Structure des représentations sociales**

Élaborée par Abric (1987), l'approche structurale a insufflé un vent nouveau aux représentations sociales, qui, jusque-là, restaient incomprises quant à leur organisation (Seca, 2010). À l'aide de la théorie du noyau central et des éléments périphériques, Abric a su conceptualiser l'organisation d'une représentation socialement partagée. Cette théorie implique notamment un centre névralgique, un « noyau dur » - ou noyau central - qui est hiérarchisé, stable et signifiant.

Ce noyau remplit deux fonctions, soit une fonction génératrice, de sens et de valeur, et une fonction organisatrice de la nature des liens entre les éléments. En outre, toujours selon Abric (1994), le noyau possède une dimension fonctionnelle où sont privilégiés dans la représentation et lors de la constitution du noyau central les éléments les plus importants pour la réalisation de la tâche. Il détient également une dimension normative, où les représentations sont formées grâce aux normes, attitudes ou stéréotypes découlant de l'interaction avec les dimensions socio affectives, sociales ou idéologiques. Enfin c'est grâce à sa valeur symbolique et son pouvoir associatif que le noyau central demeure cohérent (Moliner, 2001).

Les éléments périphériques, quant à eux, assurent la survie du noyau, le traduisent concrètement et créent l'interface entre la réalité et les éléments centralisés (Abric, 1994). Ils font en quelque sorte office de « pare-chocs » en le protégeant et en l'opérationnalisant. L'auteur a conceptualisé ces mécanismes sous trois principales fonctions que les éléments périphériques assurent : la fonction concrétisation, celle de régulation et la fonction de défense du noyau central. Aussi, ces éléments sont les plus vivants, la face visible, celle qui est accessible par l'observation ou l'entretien (Moliner, 2001). Ce sont enfin ces éléments qui sont les plus négligeables et conciliables lors d'une dissonance cognitive (Flament, 1994).

Dans ce même prolongement, ajoutons que pour Seca (2010) il réside deux manières d'aborder la structure des représentations. Selon l'auteur, il existe :

d'une part des représentations *fortes*, structurées, captatrices et pourvoyeuses de sens, rassembleuses d'enchaînements de cognitions, de symboles et de croyances, et, d'autre part, des représentations *faibles*, peu organisées, assez labiles, englobées ou encastrées dans les précédentes, plus « stables », enveloppantes (p. 48).

Il arrive, selon l'auteur, que certains objets de représentations soient des objets polymorphes, c'est-à-dire des objets qui possèdent un caractère pluriréférentiel, une complexité et qui présentent une série d'oppositions. La polymorphie de l'objet renvoie également « à un enjeu public, source de divergences ou de questionnements sur son identité, son influence ou son statut chez les acteurs de la vie sociale » (p. 51).

Nous retenons que les représentations sont organisées de manière hiérarchique, où les éléments les plus centraux de la représentation sont stables et protégés par ceux, moins importants, qui

constituent les éléments périphériques. Nous soutenons donc qu'une représentation qui est stable est une représentation *forte*, et à partir de laquelle les mécanismes d'objectivation et d'ancrage agissent et s'opérationnalisent.

## 1.4 Conclusion

Retenons que les représentations influencent plus ou moins fortement l'orientation et la justification des pratiques et des prises de position (opinions, attitudes, etc.). Elles permettent également de comprendre et d'interpréter une situation *différemment* selon l'expérience vécue et anticipée face à un objet de représentations.

Parce que les « représentations sociales sont des modalités particulières de connaissance, proches du savoir naïf ou du sens commun » (Moliner, Lorenzi-Cioldi et Vinet, 2009, p. 27), il est nécessaire de les aborder en lien avec la « réalité ». Abric (1994) avance à cet effet que « toute réalité est représentée », c'est-à-dire, « appropriée par l'individu ou le groupe, reconstruite dans son système cognitif, intégrée dans son système de valeurs dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui l'environne » (p. 12). Par conséquent, comme il existe une distinction entre l'objet et sa représentation, il peut donc y avoir une « distance » entre les deux (Lalancette, 2009, p. 19). La construction de la réalité s'opère alors, du moins en partie, par les représentations.

Tel que nous le verrons dans le prochain chapitre, il semble effectivement exister une distance entre le leadership des femmes et la représentation du leadership de ces dernières. Néanmoins, Jodelet (1989) conseille d'étudier les représentations comme « des connaissances sociales », parce qu'elles sont « vitales dans le champ des interactions sociales, [qu']elles ont une base sociale, une portée pratique et présentent les propriétés d'une véritable connaissance qui dit quelque chose sur l'état de notre monde environnant et guide notre action sur lui » (p. 34). Nous inspirant des travaux de Jodelet (1989), notre démarche suivra, tout comme cette dernière, un double mouvement, visant, d'une part, à isoler les représentations du leadership des femmes. D'autre part, elle a pour objectif de « préciser comment le contexte dans lequel ce rapport est noué, concourt à l'élaboration de ces conceptions » (p. 34). Autrement dit, il s'agira d'étudier les représentations sociales en tant que production, expression et instrument d'un groupe dans sa relation en l'occurrence ici avec le leadership féminin.



Cela étant dit, les questions qui ont alimenté notre réflexion sont les suivantes :

- 1- Quelles sont les représentations du leadership féminin ?
- 2- Comment parle-t-on de la femme leader?
- 3- Comment se sont construites ces représentations ?

Enfin, dans le prochain chapitre, nous présenterons le domaine de recherche dans lequel notre problématique s'inscrit. Il y sera question de travaux clés portant sur le leadership féminin.

*« Widely held stereotypes that men are better managers and that better managers are masculine may not reflect what makes good managers. Instead, these stereotypes may reflect only that most managers have been men, and that most men have been expected to live up to the masculine stereotype » (Powell, 2011, p. 4).*

## **Chapitre 2 - Leadership et leadership féminin**

Le leadership fait l'objet de nombreuses représentations. Cependant, plusieurs chercheurs s'accordent à dire qu'il est ancré et décrit dans des termes masculins (Eagly et Carli, 2003; 2007; Kark, 2004; Powell, 2011). Pour Koenig et ses collègues (2011), trois paradigmes devenus incontournables sont à l'origine de cette vision du leadership : 1-*Think manager–think male paradigm* élaboré par Schein (1973), 2-*Agency–Communion paradigm* de Powell et Butterfield (1979), et, 3- *Masculinity–Femininity paradigm* de Shinar (1975). Elles expliquent que plusieurs chercheurs sont arrivés à des conclusions similaires, c'est-à-dire que le leadership est représenté comme étant davantage le domaine des hommes que des femmes, celui de la masculinité et des caractéristiques agentic (nous l'illustrerons tout au long de cette section)<sup>2</sup>.

Ce qui nous intéresse plus particulièrement dans ce chapitre, c'est le leadership des femmes tel qu'il est étudié et représenté dans certaines études scientifiques. Il est ainsi possible d'affirmer que le leadership, qu'il soit exercé par un homme ou une femme, endosse différentes significations. Ces significations varient en fonction du sexe de l'individu qui l'exerce, tel que nous l'illustrerons dans ce chapitre en référant à la littérature sur le sujet. Par conséquent, et comme le leadership renvoie à la masculinité, ces représentations affectent possiblement plus fortement et négativement les femmes que les hommes leaders.

Cornet et Cadalen (2009) ont relevé dans leur revue de littérature quelques éléments récurrents dans les définitions proposées du leadership. À l'aune de leur recension, le leadership est associé aux compétences reconnues à une personne – le/la leader - dans son aptitude à diriger, guider, inspirer et influencer son entourage vers la réalisation des objectifs prédéfinis. Abondant dans le

---

<sup>2</sup> Soulignons tout de même que cette représentation masculine du leader tend à s'estomper avec le temps (Koenig et coll., 2011).

même sens, Eagly et Carli (2007) ont, elles aussi, défini le leadership comme étant le fait d'influencer, de motiver, d'organiser et de coordonner le travail des autres. Ces deux visions du leadership se ressemblent fortement dans la mesure où une personne considérée comme étant leader influence positivement son entourage vers l'accomplissement de buts personnels et collectifs. Ce faisant, Luthans et Larsen (1986) ont mis en lumière qu'un leader consacre près de 70 à 87 pour cent de son temps à la communication (dans Gardiner et Tiggemann, 1999, p. 313). En ce sens, nous soutenons que l'aspect communicationnel, et de ce fait relationnel, est essentiel aux leaders contemporains. Dans le même prolongement empirique, Schnurr (2008), qui s'intéresse aux stratégies communicationnelles déployées par les femmes leaders issues des milieux non traditionnels, avance que la communication représente le critère fondamental à la performance et l'efficacité du leadership. À l'aune de ces résultats, nous retenons qu'il existe une distinction entre un leader - l'être - et le leadership - les comportements. Cette distinction s'opérationnalise à travers les notions de traits et de style de leadership qui seront présentées subséquemment.

Il sera ainsi exploré dans ce chapitre les différentes manières d'aborder le leadership. À partir des écrits académiques à ce sujet, nous en décrirons les caractéristiques ainsi que les différentes manifestations. Nous aborderons, dans un premier temps, les théories du leadership. Dans un second temps, comme nous nous intéressons au leadership exercé par des femmes, nous aborderons les différentes manières de concevoir le leadership féminin. Il sera ainsi mis sous la loupe l'influence des représentations sexuées sur les femmes leaders. Nous identifierons ensuite les éléments au sujet desquels nous allons porter notre attention dans l'analyse qui suivra. Ce chapitre amènera ainsi à spécifier notre problématique et à l'ancrer dans un contexte empirique précis.

## **2. Théories du leadership**

Parmi les différentes études sur le leadership, plusieurs d'entre elles visent notamment à dresser des typologies des styles de leadership, ou encore à identifier les modèles de leadership correspondants à la culture et aux types de situations (Cornet et Cadalen, 2009). Les recherches s'attardent également aux caractéristiques, compétences, valeurs, attitudes et croyances des

leaders. La plupart de ces études sont réalisées selon une approche personnaliste ou situationniste, voulant que le leader possède soit des traits de personnalité particuliers ou qu'il emprunte des comportements spécifiques qui font de lui un leader. Enfin, soulignons que les échantillons sont, dans la majeure partie des cas, exclusivement ou majoritairement composés d'hommes (Cornet et Cadalen, 2009).

Illustrons d'abord que le leadership a longtemps été perçu comme étant avant tout une question de personnalité. En effet, suivant l'approche centrée sur la personne, le leader (l'être) possède des qualités exceptionnelles qui le différencie de ses membres, soient des non-leaders (Northouse, 2009). Ainsi, certaines personnes réussissent « naturellement » mieux que d'autres à exercer du leadership parce qu'elles possèdent des traits de personnalités psychologiques et des attraits physiques avantageux, explique Collerette (1991). Ces qualités, pour Northouse (2009), sont : l'intelligence, la sociabilité, la détermination, la confiance et l'intégrité. Ces cinq traits ont été conceptualisés sous la « Théorie des traits ». Soulignons que ces traits ont émergé d'une approche personnaliste basée auprès d'hommes ayant marqué l'histoire.

La recherche de traits de personnalité s'est effectuée, pour certains chercheurs, avec l'objectif d'établir des modèles prévisionnistes, explique Saint-Michel (2010). L'auteure avance que ceux-ci ont plutôt étudié les traits de personnalité en fonction des caractéristiques issues du « Big Five » de Digman (1990). Ces traits sont les suivants : le névrosisme, l'extraversion, l'ouverture, la sociabilité et le caractère consciencieux. Selon elle, l'extraversion et le caractère consciencieux apparaissent comme étant des traits de personnalité fortement reliés à l'émergence du leadership. Notons cependant qu'il ne semble pas y avoir de consensus sur les traits eux-mêmes qui forment la personnalité des leaders. Ces traits varient en fonction de la culture, de l'époque et des auteurs qui formulent les théories. Enfin, les approches personnalistes ne permettent pas d'expliquer le parcours et les pratiques du leader (Saint-Michel, 2010). Par conséquent, d'autres auteurs se sont plutôt intéressés aux comportements adoptés par le leader et par ses subordonnés.

Dans ce prolongement, le leadership peut aussi être appréhendé comme étant contextuel (situationnel) et lié davantage aux comportements (habiletés/compétences/aptitudes) qu'à la personnalité du leader. L'attention demeure néanmoins centrée sur l'individu qui exerce du leadership. À ce sujet, Powell (2011) explique que deux types de comportements peuvent être

empruntés par le leader pour exercer son influence : le style tâche (*task style*) et le style interpersonnel (*interpersonal style*). Cette typologie a été popularisée par Stogdill en 1974. Le premier style réfère à la manière dont le leader initie et organise les activités de manière à accomplir le travail à faire en définissant les différentes tâches et les objectifs. Le deuxième style renvoie, quant à lui, à la façon dont les leaders s'assurent du bien-être des membres de l'équipe, en établissant de bonnes relations interpersonnelles, en démontrant de l'appréciation et en étant soucieux de leur satisfaction personnelle et professionnelle. Powell (2011) ajoute également que les leaders peuvent emprunter deux styles de prises de décisions, selon le modèle de prise de décision de Vroom et Yetton (1973), soit le style démocratique ou le style autocratique. Dans le premier cas, le leader encourage la participation de ses membres dans les prises de décisions, alors que, dans le deuxième cas, ils en sont découragés. Notons que ces styles sont parfois aussi nommés participatif et directif.

Powell (2011) précise que ces styles peuvent être abordés différemment selon le contexte, comme certaines situations favoriseraient leur performance. Dans cette optique, certains styles situationnistes ont émergé. Nous soutenons, tout comme Collerette (1991), que ces approches permettent d'expliquer pourquoi « on a vu des individus avec des styles personnels différents réussir aussi bien les uns que les autres dans des contextes analogues. On a aussi vu des individus réussir très bien à certains endroits et moins bien à d'autres » (p. 30). À ce sujet, l'orientation à la tâche serait plus efficace, par exemple, lorsque les tâches sont simples et effectuées dans des situations relativement structurées et lorsque le leader a de bonnes relations avec ses subordonnés (Eagly et coll., 1995). D'autres auteurs affirment que ces styles doivent s'exprimer en alternance, notamment en fonction de la maturité des membres de l'équipe (Hersey et Blanchard 1969) et selon leur niveau d'indépendance, leur propension à assumer des responsabilités, ainsi que de leur habileté à résoudre des problèmes en équipe (Tannenbaum et Schmidt, 1973). Eagly (2007), suivant Ayman (2004), souligne que le choix et l'efficacité des styles sont influencés par les valeurs sociales, la culture organisationnelle, la nature des tâches et les caractéristiques des membres de l'équipe. Enfin, toujours selon Eagly (2007), dépendamment de l'urgence de la situation, le leader peut volontairement délaisser son style au profit d'un autre plus efficace. Elle offre l'exemple d'un leader participatif qui emprunte le style directif en situation d'urgence, dans le but d'augmenter la rapidité des prises de décisions. Nous retenons que ces approches situationnistes misent sur l'idée selon laquelle il en revient aux leaders à s'adapter à la situation

de leurs subordonnés et non l'inverse. L'adaptabilité apparaît donc une caractéristique essentielle dans cette approche.

## 2.1 Le leadership idéal

À travers nos lectures, nous avons pu constater que plusieurs chercheurs ont tenté de comprendre ce qui caractérise un leader compétent et apprécié. La représentation du leadership idéal varie d'un auteur à l'autre, dépendamment de leur perspective sur le leadership. Saint-Michel (2010) met en évidence que les tenants de la théorie des traits parleront du leader idéal comme d'un être qui possède les traits mentionnés précédemment. Les partisans de l'approche situationniste auront évidemment une autre opinion du sujet.

Néanmoins, un style de leadership semble faire l'unanimité dans la communauté scientifique et entrepreneuriale : le style transformationnel. Abondamment étudié, ce style découle de la théorie du leadership transformationnel élaborée par Bass en 1985. Son efficacité a été mesurée tant du point de vue de la satisfaction des employés que du rendement et du succès organisationnel (Saint-Michel, 2010). La popularité de ce style provient entre autres des théories de la gestion qui pointent vers un besoin qu'ont les organisations à devenir moins hiérarchisées, plus flexibles et plus orientées vers le travail d'équipe (Kark, 2004). Ce style de leadership comprend plusieurs caractéristiques essentielles (Eagly et coll., 2003, p. 571):

- 1- premièrement, le leader doit faire preuve d'une influence idéale. D'abord, il doit présenter des qualités qui engendrent le respect et la fierté de lui être associé (approche centrée sur la personne). Ensuite, il doit démontrer une capacité à communiquer les valeurs, les objectifs et l'importance de la mission organisationnelle (approche situationniste) ;
- 2- en deuxième lieu, le leader doit inspirer de la motivation en exhibant un optimisme et un grand intérêt (*excitement*) à l'accomplissement des buts ;
- 3- en troisième lieu, le leader stimule intellectuellement ses employés, en les amenant à se dépasser et en éveillant leur curiosité intellectuelle. Il cherche aussi de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes et accomplir les tâches ; et,
- 4- enfin, il démontre de grandes considérations individuelles envers ses membres, notamment en les guidant vers l'atteinte de leurs besoins personnels.

Aussi, ces leaders ont un style participatif de prises de décisions et démontrent une grande orientation aux relations interpersonnelles et au travail d'équipe (Eagly, 2007). L'aspect communicationnel de ce style est un facteur non seulement indispensable, mais fondamental à

son efficacité explique Schnurr (2008). En raison de sa popularité, le style transformationnel – parfois aussi appelé charismatique - a amené plusieurs auteurs à se pencher sur les traits propres à ces leaders. Notons que Saint-Michel (2010, p. 195) a relevé à ce sujet que l'extraversion, le caractère consciencieux, la stabilité émotionnelle et l'agréabilité sont des traits de la personnalité qui permettent de prédire le leadership transformationnel. Nous retenons que ce style est une combinaison de traits et de comportements spécifiques comme la gentillesse, la confiance et l'intégrité, en plus d'une propension à communiquer, encourager, guider et inspirer.

Toujours selon le modèle élaboré par Bass (1985), un deuxième style de leadership s'illustre : le style transactionnel. Plus conventionnel que le style précédemment abordé, le style transactionnel, quant à lui, se concrétise par une relation moins engageante entre le leader et ses membres. Deux caractéristiques sont centrales (Eagly et coll., 2003, p. 571) :

- 1- dans un premier temps, le leader intervient et sanctionne selon une gestion active et/ou passive des exceptions. Dans le premier cas, le leader intervient tout de suite dès qu'un problème survient et instaure des standards de performance, tandis que, dans le second cas, il attend que les problèmes dégénèrent avant d'intervenir ; et,
- 2- dans un deuxième temps, le leader établit une relation de contingence, dans lequel les membres sont récompensés pour des efforts satisfaisants (devient une source de motivation extrinsèque) et/ou sont punis.

Nous proposons, pour la suite de ce chapitre, de décrire les caractéristiques du leadership des femmes. Tel que démontré, le leadership est représenté et discuté dans des termes masculins. Qu'en est-il lorsqu'une femme exerce du leadership ? Comment parle-t-on de leur leadership ? Qu'est-ce qui explique ces différentes manières de l'aborder ? En répondant à ces questions, nous pourrions en quelque sorte offrir un portrait actuel des représentations du leadership des femmes dans la littérature. Pour ce faire, nous prendrons appui sur les travaux des différents chercheurs afin d'expliquer dans quel contexte sont produites ces représentations. Nous verrons dans les prochaines pages que le leadership des femmes est discuté en fonction de plusieurs aspects.

## **2.2 Le leadership des femmes**

Depuis l'accession des femmes aux postes de pouvoir, plusieurs chercheurs se sont demandé si ces dernières exerçaient leur leadership différemment des hommes. Dès lors, la féminisation croissante des différents niveaux de direction a suscité une multitude d'études comparatives des

styles de leadership mobilisés par les hommes et les femmes (Eagly et Carli, 2003). Plus spécifiquement, ces recherches visent à mettre en évidence les forces et les faiblesses, ou les différences et les similitudes, de l'un ou l'autre sexe (Fortier, 2008). Ceci étant dit, plusieurs de ces chercheurs souhaitent comprendre et expliquer la sous-représentation des femmes dans les postes de responsabilités.

Ainsi, les particularités du leadership des femmes ont été étudiées selon des approches personnalistes et situationnistes, notamment dans des perspectives féministes, économistes ou managériales. C'est ce que nous nous illustrerons tout au long de ce chapitre. Néanmoins, soulignons d'emblée qu'avant les années 1990, les chercheurs dépeignaient les femmes leaders comme étant davantage orientées vers les relations interpersonnelles que vers la tâche, et priorisant un style de prise de décision démocratique plutôt qu'autocratique (Saint-Michel, 2010). Ce faisant, l'orientation à la tâche était représentée comme étant l'apanage des hommes, tout comme le style directif et autocratique (Powell, 2011). Par conséquent, les femmes leaders étaient catégorisées et perçues autrement des hommes. Le sont-elles toujours ?

Pour arriver à y répondre, nous aborderons la notion de rôles sociaux qui pose les balises de ce phénomène. S'intéresser au leadership des femmes, c'est s'intéresser à la construction du genre féminin et aux représentations de la féminité. Par conséquent, ces enjeux demeurent essentiels pour comprendre comment s'opère, plus largement, la distinction entre les femmes et les hommes en société. Subséquemment, nous illustrerons comment ces constructions influencent les représentations du leadership féminin. Ce questionnement rejoint notre question de recherche, qui est : quelles sont les représentations sociales du leadership féminin et par quoi sont informées ces représentations ?

### **2.2.1 Rôles sociaux**

Afin de comprendre et d'expliquer ce qui est à l'origine des différences réelles et représentées entre les femmes et les hommes, plusieurs auteurs ont retenu la théorie des rôles sociaux. Cette théorie est le fruit des travaux d'Eagly réalisés en 1987. Ainsi, résumée en quelques mots, la théorie des rôles sociaux se définit comme le fait que les femmes et les hommes, dès leur naissance, se font octroyer un ensemble distinct de tâches (Koenig et Eagly, 2014). Précisons que cette distinction des rôles s'est effectuée à partir, notamment, des attributs biologiques qui



diffèrent entre les femmes et les hommes. Ce faisant, la réalisation de certaines activités paraît plus efficace (ou naturelle) lorsqu'elles sont effectuées par un sexe ou l'autre. Eagly et Wood (2011a) expliquent que ces activités sont en lien, pour les femmes, avec leur fonction biologique de gestation et, pour les hommes, avec leur grande taille et la force physique. Elles sont par la suite reproduites à travers la socialisation différenciée des femmes et des hommes. Par conséquent, cette attribution sexuée a une influence sur la construction de leur identité (Koenig et Eagly, 2014).

Dans ce prolongement, toujours selon Eagly et Wood (2011a), les rôles sociaux ont cantonné les femmes à la tâche de prendre soin (en anglais regroupé sous le terme *caring*) exacerbant ainsi leur côté relationnel et leur propension à communiquer. Elles sont entre autres associées à la tâche d'infirmières, de nourrices et à celle, plus large, de femmes au foyer (*housekeeper/homemaker*). En outre, Koenig et Eagly (2014) expliquent que lorsqu'une femme est observée dans un rôle (rémunéré ou non) qui implique de prendre soin d'un enfant, les observateurs assumeront que toutes les femmes possèdent ces compétences. Ils endosseront également l'idée que cette femme est naturellement « maternelle ». Cette attribution peut être expliquée par un processus cognitif (biais de correspondance) dans lequel les individus assument que les comportements exhibés reflètent des caractéristiques intrinsèques (Eagly et Wood, 2011a). Or, comme nous le verrons tout au long de ce chapitre, les individus vivent parfois de grandes pressions à se conformer aux rôles sociaux. Ils ne sont donc pas forcément intrinsèquement motivés à agir de la sorte.

Par ailleurs, les hommes sont, quant à eux, catégorisés dans des rôles de protection selon diverses tâches. Il leur incombe notamment de pourvoir financièrement aux besoins de la famille en travaillant à l'extérieur de la maison (Eagly et Wood, 2011a). Ce sont ces tâches, comme celle de chasser pour nourrir la famille, qui leur ont notamment permis de développer une capacité et des aptitudes à diriger. En contrepartie, cette assignation de rôles suggère que les femmes n'ont pas en été en mesure de développer ces mêmes aptitudes à la direction. Eagly et Wood (2011b) expliquent que bon nombre de psychologues évolutionnistes étayaient ce point de vue. Ces derniers le soutiennent à partir de la théorie du darwinisme social (l'évolution n'ayant permis qu'aux plus forts, en l'occurrence les hommes, à diriger les sociétés). Soulignons que pour bonifier l'approche des psychologues évolutionnistes, et pour mieux comprendre les différences et

similitudes entre les femmes et les hommes, ces auteures ont plutôt développé une théorie qui combine les aspects biologique et social (*biosocial constructionist theory*). Enfin, à l'aune de ces études, nous retenons que les femmes ont été associées aux tâches qui relèvent de la sphère privée (domestique) et les hommes à celles de la sphère publique (professionnelle).

Ajoutons en dernier lieu que les rôles sociaux occasionnent des attentes liées à ce que les femmes et les hommes font et devraient idéalement faire en société. Pour Eagly et Karau (2002), ces attentes consensuelles engendrées par les rôles sociaux se nomment les normes descriptives (ce qu'ils font) et les normes injonctives (ce qu'ils devraient idéalement faire). Les auteures soulignent que ces dernières normes possèdent un aspect prédictif important. Dans ce prolongement, « les pressions sociales extérieures aux individus favorisent généralement des comportements cohérents avec leur rôle genré, et dans une certaine mesure, les amènent à internaliser les attentes culturelles au sujet de leur sexe » [traduction libre] (Eagly et coll., 1995, p. 126). En conséquence, il est probable que les individus deviennent intrinsèquement motivés à agir de manière conséquente aux attentes liées à leur rôle social.

Dès lors, nous verrons qu'un genre féminin et qu'un genre masculin ont émergé de cette division sexuelle des tâches. Il en sera question dans la prochaine section de ce mémoire.

### **2.2.2 Représentations du genre féminin**

Tel que démontré précédemment, les rôles sociaux ont eu pour effet l'attribution de traits et de comportements naturellement attendus des femmes et des hommes qui sont souvent distincts et mutuellement exclusifs l'un de l'autre. En conséquence, il apparaît un genre féminin pour les individus de sexe féminin et un genre masculin pour ceux de sexe masculin. Dans ce sens, les représentations du genre doivent être mis en exergue pour comprendre comment, ultimement, elles se répercutent sur les femmes qui occupent, ou espèrent occuper un rôle de leader.

Pour ce faire, nous aborderons les travaux de Bem (1974) une psychologue féministe américaine. L'auteure s'est intéressée au genre, à l'androgynéité et à l'identité. Elle a notamment écrit en 1974 un texte précurseur portant sur la vision du genre, plus spécialement en créant une mesure de l'androgynéité, l'échelle de mesure *Bem Sex-Role Inventory* (BSRI). Parce qu'il s'agit d'un texte fondamental dans la compréhension du genre, nous nous y attarderons davantage. En effet, nous avons remarqué que de nombreux chercheurs ont effectué leurs travaux à partir de cette

mesure. Par exemple, Powell et Butterfield (1979) ont notamment eu recours à cette mesure pour démontrer que le leadership est davantage perçu comme le domaine des hommes que des femmes.

Selon Bem (1974, p. 156), les genres s'expriment selon la dichotomie instrumentalité-expressivité. Elle associe la masculinité à l'orientation instrumentale, soit une attention cognitive à l'exécution du travail. La féminité réfère à l'orientation expressivité. Les femmes auraient une préoccupation affective du bien-être des autres. Cette dichotomie est souvent rapprochée avec celle de l'orientation à la tâche et aux relations interpersonnelles abordée précédemment. Bem définit l'androgynéité comme le chevauchement de caractéristiques féminines et masculines chez un même individu. Pour comprendre quels sont les éléments qui caractérisent le genre féminin et masculin, elle a mené une étude qui a permis de classer des caractéristiques appartenant aux femmes et aux hommes. Pour y arriver, l'auteure s'est servi d'une échelle du type Lickert, où les participants<sup>3</sup> de l'étude avaient la possibilité de noter plus de quatre cents caractéristiques américaines de la masculinité et de la féminité comme n'étant « pas du tout désirables » à « extrêmement désirables ». Une caractéristique était qualifiée comme « masculine », « féminine » ou « androgyne » seulement si elle était classée comme telle à la fois par les hommes et par les femmes. Ainsi, les caractéristiques qu'elle classe dans la catégorie masculine comprennent les traits de l'agressivité, de l'ambition, de l'indépendance et de l'individualité. Celles associées à la féminité sont notamment la gentillesse, la loyauté, l'affection et la compassion. Rappelons que ces derniers traits ont été jugés plus désirables pour les femmes que les hommes, et ce, par l'ensemble des participants. Enfin, les traits vus comme « neutres » deviennent les traits associés à l'androgynéité. On retrouve dans cette catégorie, entre autres choses, la joie, la sincérité, l'adaptation, l'amitié et la jalousie. Par ailleurs, l'auteure démontre que les hommes ont des résultats significativement plus élevés que les femmes dans la catégorie masculine. Pareillement, les femmes ont des résultats significativement plus élevés que les hommes dans la catégorie féminine (p. 160). Cela dit, elle soutient que ces caractéristiques genrées engendrent des attentes et amènent les individus à les internaliser en tant que comportements socialement désirables. Dans la même lignée que Eagly et Karau (2002),

---

<sup>3</sup> Les juges étaient 100 étudiants de Stanford non diplômés durant l'année 1972. La moitié des juges étaient constituée de femmes et l'autre d'hommes. Ils devaient juger sur une échelle de 1 à 7 les caractéristiques selon qu'elles étaient soit féminines, masculines ou androgynes.

l'auteure avance que les individus sont motivés à garder des comportements conséquents avec les standards sexués qu'ils ont internalisés. Enfin, cette internalisation présume d'accomplir par suppression tous comportements qui peuvent sembler ne pas être désirables ou appropriés pour son sexe. Selon elle, la situation influencerait grandement l'apparition et la modulation de ces comportements. Nous retenons que les comportements genrés ne sont pas déterminés par le sexe, mais plutôt culturellement et socialement prescrits. Par ailleurs, la dichotomie entre les genres a mené les femmes et les hommes à endosser différentes représentations de l'endogroupe (groupe des femmes) et de l'exogroupe (groupe des hommes)<sup>4</sup>. Ce faisant, les femmes sont décrites avec les terme communal et les hommes de façon agentic. Ces dimensions émanent, selon Sarlet et Dardenne (2012), d'études portant sur la formation d'impression, dans lesquelles elles portent parfois le nom de sociabilité (communal) et de compétence (agentic). Pour demeurer le plus près possible de la sémantique des termes, nous utiliserons les expressions : *communal et agentic*. Ajoutons que pour Eagly et Wood (2011a), cette dichotomie correspond à ce qu'elles nomment les stéréotypes de genre<sup>5</sup>.

Ainsi, comme que le soulignent Sarlet et Dardenne (2012), l'aspect communal comprend des traits tels que l'intérêt envers les autres, la gentillesse, la politesse, la sincérité, l'interdépendance, la chaleur, la sympathie, ou encore l'altruisme. La dimension agentic réfère à l'ambition, l'indépendance, la puissance, l'autorité, la compétence ou encore la performance. Ainsi, découlant d'une « différenciation compétitive de genre », Sarlet et Dardenne (2012, p. 440) précisent que les hommes sont les seuls à posséder les traits agentic. Dans le même prolongement, résultant cette fois d'une « différenciation complémentaire de genre », les femmes sont les seules à posséder les traits communal. Faisant suite à ce constat, Eagly et Karau (2002) rapportent plusieurs études qui ont démontré que non seulement ce sont les caractéristiques accordées à l'homme (agentic) et la femme (communal) idéales, mais que les hommes et les femmes soutiennent que ce sont les attributs idéaux d'eux-mêmes. Enfin, Eagly et Wood (2011a) font remarquer que la dimension communal et l'orientation aux relations interpersonnelles (ou expressivité) sont fréquemment rapprochées, comme elles requièrent toutes deux une grande

---

<sup>4</sup> Ceci est vrai si on prend pour acquis que le protagoniste en question est une femme.

<sup>5</sup> Aux fins de nos analyses, nous parlerons plutôt d'attentes de genre en lien avec la théorie des rôles sociaux précédemment explicité.

attention aux relations humaines. Celles-ci sont donc généralement attribuées au genre féminin et, plus largement, aux femmes.

En somme, comme les femmes sont perçues et se perçoivent généralement comme étant communal, leur présence aux rôles de leaders ne semble pas aussi naturelle que celle des hommes. À ce sujet, Koenig et ses collègues (2011) précisent que « de façon descriptive, les femmes semblent moins outillées ou naturelles dans la plupart des rôles de leadership ; et de façon prescriptive, elles semblent inappropriées ou présomptueuses quand elles démontrent des comportements agentic souvent requis dans ces rôles » [traduction libre] (p. 617). En d'autres mots, les femmes qui deviennent leaders transgressent les attentes liées à leur rôle féminin.

Nous verrons dans la prochaine section comment les attentes de genre interviennent sur la manière d'aborder le leadership des femmes.

### **2. 3 Influence du genre sur les représentations du leadership**

Tel qu'illustré par le paradigme agentic-communal de Powell et Butterfield (1979), ce sont les traits de la dimension agentic qui composent la représentation d'un leader. Par conséquent, seuls les hommes sont vus aux rôles qui requièrent du leadership, comme ils sont les seuls à présenter les caractéristiques agentic (Sarlet et Dardenne, 2012). Pourtant, Saint-Michel (2010) rapporte que plusieurs chercheurs ont démontré qu'il n'existe pas de différences significatives entre le style des hommes et celui des femmes leaders. D'ailleurs, en contexte organisationnel, les femmes en position de leadership adoptent à 52,5 pour cent des comportements de leadership transformationnel contre 47,5 pour cent des hommes cadres (Eagly et coll., 2003, p. 583). De plus, d'autres études soutiennent que les femmes sont des leaders aussi efficaces que les hommes (Eagly et coll., 1995). Il subsiste tout de même une distinction entre la manière de percevoir leur leadership et la manière dont elles l'exercent.

En effet, sans faire une revue de la littérature exhaustive, les femmes leaders sont généralement décrites de manière genrée. Ainsi, les femmes sont encore davantage perçues comme des leaders transformationnelles que transactionnelles, et davantage axées vers les relations interpersonnelles que vers la tâche (Eagly et Carli, 2003; Eagly 2007; Powell, 2011). De plus, elles tendraient davantage à adopter un style démocratique qu'autocratique ou directif (Eagly et Johnson, 1990). Dans ce prolongement, Saint-Michel (2010, p. 186-187) rapporte que les femmes, plus que les



hommes, montrent davantage de leadership transformationnel du point de vue des dimensions « charisme », « stimulations intellectuelles » et « considérations individualisées ». Toujours selon Saint-Michel (2010), elles sont également associées aux comportements de la dimension « récompenses des contingences » pour le style transactionnel. En outre, certains chercheurs supportent l'idée que les femmes leaders auraient des intérêts différents de ceux des hommes. Notamment, qu'elles seraient plus préoccupées que leurs homologues masculins par les questions relatives à la famille et par les relations interpersonnelles (Blanc et Cuerrier, 2007). Soulignons que les intérêts qu'on leur prête concordent fréquemment avec les rôles découlant de la théorie des rôles sociaux (en lien avec la famille et la communauté par exemple). Enfin, les femmes leaders auraient tendance à se décrire elles-mêmes selon ces styles (Rosener, 1990; Kark 2004).

Il ressort de ces études et, comme le précisent Eagly et ses collègues (2003), que la perception que les gens ont des leaders est plus proche de la perception qu'ils ont des hommes et des femmes que de celle entourant le rôle de leader lui-même. Dans cette lignée de pensée, Moliner, Lorenzi-Cioldi et Vinet (2009) ont notamment proposé dans leur étude deux scénarios où était présenté dans un premier temps, une situation de domination masculine et, dans un deuxième temps, une situation de domination féminine. Ainsi, ils ont montré que pour la situation de domination féminine, dans laquelle une femme était présentée comme ayant plus de pouvoir qu'un homme, les comportements de cette dernière étaient expliqués de manière résolument masculine, tandis que ceux de l'homme y étaient jugés plus ambivalents. Ainsi, selon eux, une position dominante confère à son occupant, qu'il soit homme ou femme, des traits masculins. Leurs résultats rejoignent ceux obtenus par les auteurs des trois paradigmes abordés en début de chapitre (1- *think manager–think male paradigm*, 2- *agency–communion paradigm*, et, 3- *masculinity–femininity paradigm*). Néanmoins, et comme illustré précédemment, lorsqu'un homme et une femme sont présentés tous deux dans une position dominante (un rôle de leader), la femme est davantage décrite dans des termes féminins et communal que son homologue masculin.

Ainsi, dans la mesure où les stéréotypes du leadership sont culturellement ancrés au masculin (Koenig et coll., 2011), et que plusieurs considèrent essentiel de présenter des qualités agentic pour être un leader compétent (Heilman, 2001), il est probable qu'une femme qui souhaite occuper un poste de leader rencontrera certains défis. D'ailleurs, cette situation a été

conceptualisée par Eagly et Karau (2002) sous la théorie de la congruité des rôles (*role congruity theory*). Ces auteures suggèrent qu'il existe une incongruité entre le rôle de leader et le rôle de genre des femmes, ayant pour conséquence l'évaluation plus négative des femmes que des hommes pour les postes de leaders. Par conséquent, les femmes qui occupent un rôle de leader, spécialement dans un milieu non traditionnellement féminin, produiraient une « violation sévère des attentes du genre féminin » (Eagly et coll., 1995, p. 137). Ces résultats suggèrent qu'être en dehors de son rôle de genre peut produire une décroissance de l'efficacité réelle ou perçue des dirigeants. Dans cette optique, Heilman (2001) illustre que le fait d'être compétentes n'assure pas aux femmes la même chance d'avoir du succès que leurs homologues masculins. Elle l'explique parce que les femmes font notamment face à une évaluation biaisée de leur performance sur la base de préjugés sexistes.

Afin d'illustrer cette situation, abordons cet exemple offert par Moliner et ses collègues (2009, p. 29). Ces derniers auteurs expliquent qu'à comportements similaires, ledit comportement sera interprété différemment lorsqu'il est effectué par un homme ou par une femme. Ils proposent l'exemple de l'individualisme et l'indépendance qui sont jugés à l'aide de traits comme « se suffit à soi-même », « agressif » et « dominateur » s'ils sont déployés par un homme. Ils sont plutôt évalués à l'aide de traits comme « réservée », « timide » et « imprévisible » s'ils sont déployés par une femme. Cet exemple illustre ce qui est généralement appelé double standard de performance. Dans ce prolongement, l'influence du leader ne dépend donc pas de ce qu'il fait, mais de l'interprétation donnée à cette action selon Fortier (2008). Dans cette optique, les comportements de la femme leader seront évalués différemment. Ainsi, les attentes des subordonnés restent largement stéréotypées vis-à-vis du leader (Pigeyre et Vernazobres, 2013, p. 198), c'est-à-dire, qu'il s'opère une sexualisation des attentes (Heilman, 2001).

Dans ce sens, suivant Eagly et Carli (2007), ces doubles standards de performance découlent en partie de la scission agentic-communal. Ces auteures expliquent que cette situation amène celles qui occupent un rôle de leader à se conformer à la fois aux stéréotypes féminins et masculins. Elles nomment le phénomène *double bind*. Ce concept met de l'avant que les femmes leaders qui ne remplissent pas leur rôle communal font souvent l'objet de préjugés, même si elles occupent adéquatement leur rôle de leader. En effet, celles qui ne présentent que la dimension agentic ont de la difficulté à se faire apprécier par leurs collègues parce qu'elles transgressent l'obligation de

gentillesse (Rudman et Glick, 2001). Inversement, celles qui ne présentent que la dimension communal voient leur crédibilité de leader et leur compétence perçue diminuées (Eagly et Carli, 2007). Plusieurs auteurs font remarquer que ce *double bind* complexifie leurs chances de devenir leaders, en plus d'augmenter les chances que les autres les perçoivent comme étant trop masculines ou trop féminines (Powell, 2011). Par conséquent, certaines femmes préféreront assumer des traits plus androgynes, « ce qui ironiquement augmentera leurs chances de devenir leaders », expliquent Koenig et ses collaborateurs (2011, p. 638). Comme Sheppard (1992) a fait valoir, « de nombreuses femmes gestionnaires peuvent chercher à afficher un comportement qui est à la fois suffisamment pragmatique et professionnel qu'elles sont crédibles en tant que gestionnaires et suffisamment féminine qu'elles ne remettent pas en cause les attentes associées au genre » [traduction libre] (dans Eagly et coll., 1995, p. 126).

D'ailleurs, ces doubles standards ne sont pas sans effets sur les femmes qui font de la politique. Ainsi, plusieurs auteures se sont penchées sur les représentations médiatiques de politiciennes nationales et internationales. Pensons à Van Zoonen (2005 ; 2006) qui a montré que plusieurs politiciennes sont décrites dans les médias de manière stéréotypée, étant par exemple étiquetées comme des mères ou des épouses. Elle note aussi qu'une grande attention est portée sur leur vie privée. À ce sujet, les auteures Trimble, Treiberg et Girard (2010) expliquent que « l'attention induite au corps, à la garde-robe, aux mariages et à la vie privée féminise les femmes politiques et les renvoie à la sphère domestique, donc étrangère à la vie publique et politique » (p. 31). D'ailleurs, ces auteures ont étudié la couverture médiatique de Kim Campbell lors des élections de 1993 selon une approche comparative<sup>6</sup>. Même si elles ont illustré que certains médias canadiens ont présenté Mme Campbell comme combative et pugnace, elles parlent tout de même d'un effet du genre dans sa médiatisation. Ce faisant, la « présentation différenciée de l'actualité en fonction du genre peut être aussi préjudiciable à la carrière politique d'une femme que l'anonymat décidé par la presse » (Trimble, Treiberg et Girard, 2010, p. 31). Dans un prolongement apparenté, Lemarier-Saulnier et Lalancette (2012) ont développé cinq portraits de politiciennes canadiennes tirés de la presse québécoise, dont deux qui sont majoritairement constitués d'attributs agentic. Ces deux portraits sont ceux des *Dames de fer* et des *Battantes*. À

---

<sup>6</sup> Ces auteures, Trimble, Treiberg et Girard, 2010, ont comparé la couverture médiatique faite de Mme Campbell et de M Chrétien, qui étaient adversaires aux élections fédérales de 1993, afin de mesurer la présence d'un effet du genre dans la médiatisation.



titre d'exemple, Margareth Thatcher, ou au Québec Monique Jérôme-Forget font partie du portrait des *Dames de fer*, et Yolande James de celui des *Battantes*. Les trois autres portraits, qui décrivent majoritairement les politiciennes dans des termes communal, sont ceux des *Bonnes mères*, des *Stars* et des *Pionnières exceptionnelles*<sup>7</sup>. Cependant, les auteures précisent qu'un métaportrait transcende tous ces portraits. En effet, il ressort de leur analyse que les politiciennes sont cadrées comme des « Femmes avant tout ». Ces propos rejoignent ceux de Trimble et ses collègues (2010) et de Van Zoonen (2005) illustré précédemment.

Enfin, nous avons relevé d'autres facteurs que les représentations du genre qui influencent la perception du leadership des femmes. En effet, comme le font remarquer Suquet et Moliner (2009), la perception de la compétence d'un leader est influencée en partie par le contexte professionnel dans lequel celui-ci est décrit. Il sera donc question, dans les lignes suivantes, d'une approche davantage systémique où seront abordées les répercussions du contexte professionnel chez les femmes en position de leadership. Ces répercussions portent aussi bien sur la représentation de leur leadership que sur le choix des comportements adoptés.

## **2.4 Influence du milieu professionnel sur les représentations du leadership et le choix des pratiques**

Suivant Suquet et Moliner (2009, p. 36), l'attribution de traits masculins ou féminins à un personnage cible dépend davantage du contexte professionnel dans lequel ce personnage est décrit que de son genre « réel ». Pour ces auteurs, les contextes professionnels sont divisés en deux : stéréotypés ou contre-stéréotypés. Nous utiliserons plutôt les expressions « milieux traditionnellement féminins » (communal) ou « traditionnellement masculins » (agentic).

Pour Koenig et Eagly (2014), les six rôles traditionnellement féminins dans lesquels les femmes sont le plus souvent représentées aux États-Unis sont les postes de secrétaires et d'adjointes administratives, d'infirmières, d'enseignantes du primaire et du secondaire, de caissières, d'aides à domicile et de vendeuses au détail. Au Québec, ces milieux sont sensiblement les mêmes. Il s'agit de la plupart des postes (70 pour cent) du secteur de la santé, de ceux du personnel en finance, en secrétariat et en administration, du personnel de bureau et de supervision du travail de bureau et du personnel de soutien familial et de garderie (Emploi Québec, 2009).

---

<sup>7</sup> Ces deux derniers portraits sont davantage équilibrés entre les attributs masculins et féminins.

Au Québec, les milieux non traditionnellement féminins comptent plus de 253 professions selon ce qui est rapporté dans le site *Information sur le marché du travail* (IMT, 2003). Pour l'organisme Emploi Québec (2016), ces milieux masculins sont constitués par moins de 33 pour cent de femmes. En deçà de cette masse critique de 33 pour cent, Fortier (2008) fait remarquer que « les comportements des membres ne sont plus considérés pour eux-mêmes, mais sont interprétés selon les stéréotypes attribués à leurs groupes » (p. 62). De surcroît, une grande proportion de ces domaines professionnels sont même entièrement exempts d'effectifs féminins. C'est le cas pour le métier de gestionnaire en aquaculture, celui d'ingénieur d'extraction et de raffinement du pétrole, ou encore le métier d'entrepreneur en forage (IMT, 2003). Un poste de cadre intermédiaire ou supérieur est considéré comme non traditionnellement féminin en raison de la proportion de femmes qui est inférieure à 33 pour cent (Koenig et Eagly, 2014).

Pour cerner les types de milieux professionnels, Alvesson (1998b) a développé le concept de *gender symbolism*. Selon l'auteur, le *gender symbolism* correspond à l'idée qu'un genre est symboliquement attribué à des postes ou des types d'emplois comme étant soit féminins ou masculins. Pour l'auteur, en raison de ce *gender symbolism*, il se peut qu'une occupation particulière (un poste, un titre, ou même une entreprise) engendre des attentes et des significations qui sont comprises et interprétées différemment par les femmes et les hommes (Alvesson, 1998b, p. 977). Ces attentes produiront des effets distincts pour l'individu qui occupe le poste. Pensons au domaine de l'administration qui, même s'il n'est plus considéré comme étant un milieu non traditionnellement féminin, demeure ancré au masculin (il est plus fréquent d'entendre parler d'hommes d'affaires que de *femmes d'affaires*). Dans cette optique, ce concept permet de mettre en relief l'inégalité d'accès des femmes de certains milieux non traditionnellement féminin. À cet effet, nous soutenons que ces milieux n'ont pas tous la même symbolique masculine (certains milieux masculins, comme l'armée, sont davantage définis et perçus dans des termes masculins que d'autres milieux, comme la politique par exemple, qui compte de plus en plus de femmes)<sup>8</sup>. Il en va de même pour les milieux féminins.

Afin d'illustrer cette situation, revenons à l'étude de Suquet et Moliner (2009) abordée précédemment. Ces chercheurs se sont intéressés à la perception de la normalité des situations et

---

<sup>8</sup>Pour en savoir plus, voir la thèse doctorale de Pruvost (2007) portant sur l'accès concret à la violence qui est culturellement réservée aux hommes. Elle explique notamment pourquoi les femmes sont à ce point sous-représentées en France dans les domaines de la police et des forces de l'ordre.

de la compétence des cibles en fonction du genre. Ils ont démontré que la perception de la compétence est grandement liée au sexe des personnages. Selon eux, les hommes sont perçus comme étant plus compétents que les femmes dans des situations stéréotypées (rôle de leaders par exemple). Inversement, plus le personnage féminin est perçu comme féminin, moins il est perçu comme compétent, spécialement en situation stéréotypée (le fait de prendre soin, comme le métier d'infirmière par exemple). En outre, l'ensemble des résultats obtenus indique que les professions non traditionnelles sont plus problématiques pour les femmes que pour les hommes. Le phénomène s'illustre même si le personnage féminin mis en scène dans leur étude est perçu comme plus compétent que le personnage masculin en situation contre-stéréotypée<sup>9</sup>.

Dans ce sens et suivant Eagly et ses collègues (1995, p. 125), les femmes sont plus efficaces que les hommes dans des organisations dominées par des femmes et quand le rôle de leader est défini dans des termes féminins. Ces résultats sont, selon elles, en accord avec la congruence du rôle de leadership et du genre du leader. Cependant, tel qu'illustré précédemment, c'est dans ces milieux que leur compétence perçue est la plus faible (Suquet et Moliner, 2009). Aussi, ajoutons que toujours pour Eagly et ses collègues (1995), les femmes sont davantage performantes que les hommes pour les postes intermédiaires, malgré le fait qu'elles y sont sous-représentées. Les auteurs expliquent que l'efficacité des femmes aux postes de niveau intermédiaire s'illustre entre autres parce que le rôle nécessite une attention particulière aux relations humaines et à la collaboration. Ainsi, il semble que plusieurs facteurs influencent la performance et la perception du leadership des femmes.

Dans la même lignée de pensées, Rosener (1990) s'est intéressée aux contextes organisationnels qui favorisent l'émergence et l'acceptation du style de leadership interactif. Il s'agit d'un style de leadership féminin qu'elle a conceptualisé. L'auteure a nommé ce style de leadership « interactif » parce que les femmes qu'elle a rencontrées dans son étude « travaillent activement à faire en sorte que leurs interactions avec leurs subordonnés soient positives pour tout le monde impliqué » [traduction libre] (Rosener, 1990, p. 120). Elle ajoute que :

Plus spécifiquement, les femmes encouragent la participation, partagent le pouvoir et les informations, améliorent la confiance en soi des autres, et demeurent passionnées à propos

---

<sup>9</sup>Ces auteurs, Suquet et Moliner, 2009, expliquent cette situation en partie par la désirabilité des personnages, où les femmes en situation contre stéréotypée sont jugées plus désirables par les répondantes que celles en situation stéréotypée.

de leur travail. Toutes ces choses reflètent leurs convictions qu'en permettant aux employés de contribuer et de se sentir puissant et important est une situation gagnant-gagnant pour les employés et l'organisation [traduction libre] (Rosener, 1990, p. 120).

Le contexte qui favorise l'acceptation de ce style féminin de leadership tient des entreprises de taille moyenne, en croissance et en changement rapide, et qui dénombrent une grande proportion de professionnels (Rosener, 1990, p. 125). Pour l'auteure, il ne s'agit pas seulement de milieux traditionnellement féminins ou non, mais de contextes organisationnels qui favorisent l'acceptation d'un style de leadership féminin.

Si certaines situations favorisent l'acceptation d'un leadership féminin, il apparaît que certains contextes amènent plutôt les femmes à assimiler les comportements de leaders requis. En effet, Gardiner et Tiggemann (1999) suggèrent que le secteur d'activité à dominante masculine ou féminine influe sur le style de leadership mis en œuvre par les leaders des deux sexes. Ils expliquent entre autres que les comportements des femmes leaders qui évoluent dans une organisation dominée numériquement par des hommes apparaissent plus semblables à ceux des hommes. De plus, ils ont démontré que conformément à leur hypothèse, les femmes sont plus orientées vers la tâche que les hommes dans des organisations traditionnellement masculines. Rappelons que cette orientation est généralement associée aux hommes. En contrepartie, elles sont davantage orientées vers les relations interpersonnelles que les hommes dans des industries dominées par des femmes. Aussi, les femmes et les hommes présentent la même orientation à la tâche dans des milieux féminins et sensiblement la même orientation aux relations interpersonnelles dans des milieux masculins. Selon ces auteurs, si les femmes présentent un style de leadership similaire aux hommes dans les milieux non traditionnels ce serait parce qu'elles se sont dirigées vers ces milieux et y sont embauchées parce qu'elles présentent et valorisent ces valeurs masculines. Une autre alternative, toujours selon Gardiner et Tiggemann (1999), ce serait que ces femmes se conforment aux valeurs masculines en place et mettent de côté leur féminité dans le but de correspondre au rôle de leader requis. Dans ce même prolongement, certains chercheurs laissent entendre que ces femmes adoptent un style plus masculin pour ne pas perdre leur autorité et leur position de leader (Eagly et Johnson, 1990).

Dans un prolongement apparenté, Constantinidis (2010) a mis en évidence, grâce à des entretiens en profondeur avec vingt-cinq femmes entrepreneures, l'impact de la manière de se positionner en tant que femme entrepreneure en lien avec la perception de son milieu professionnel comme

masculin ou féminin. L'auteure a notamment remarqué que certaines des participantes rencontrées qui s'identifient fortement à leur milieu masculin ne veulent pas endosser une identité féminine. L'auteure avance qu'il s'agit, pour elles, une manière d'éviter d'être stigmatisées et symboliquement construites comme étant « l'autre ». Ainsi, ces femmes cherchent à se différencier des autres femmes en ressemblant le plus possible à leurs collègues masculins (selon des « logiques d'assimilation »). Ces résultats abondent avec ceux obtenus précédemment par Gardiner et Tiggemann (1999) voulant que les femmes issues des milieux dominés numériquement par des hommes adoptent des comportements agentic. Constantinidis (2010) a aussi constaté que ces dernières perçoivent leurs collègues masculins comme plus disponibles, plus organisés et plus méthodiques que leurs homologues féminins. Autrement dit, elles ont une vision du leadership des hommes qui est plus positive que celui des femmes. En contrepartie, l'auteure a mis en exergue que les femmes, issues des milieux traditionnellement féminins, voient les hommes entrepreneurs comme plus directifs par rapport à leurs employés et plus incisifs et agressifs dans leurs relations avec les clients et fournisseurs. Celles-ci ont généralement une identité de genre féminine et elles évoluent dans des milieux qu'elles considèrent être féminins ou mixtes. Constantinidis (2010) a ainsi montré que « le secteur d'activités, perçu comme masculin ou féminin, en lien avec le positionnement personnel des femmes entrepreneures, a un impact sur les attitudes [...] par rapport aux difficultés ressenties » (p. 128). Par conséquent, nous retenons de cette étude que le milieu professionnel (féminins ou masculins) amène les individus à se positionner différemment par rapport à leur identité de genre. Ce faisant, et comme le suggère l'auteure, les femmes leaders doivent être envisagées à partir des différences contextuelles qui les caractérisent et non comme un groupe homogène d'individus.

Faisant suite aux précédentes études, il semble que les contextes professionnels masculins, souvent construits dans des termes agentic, engendrent des adaptations supplémentaires pour les femmes leaders qui y évoluent. Ainsi, Gardiner et Tiggemann (2001, p. 311) ont remarqué que les femmes leaders rapportent plus de discrimination que les hommes. En effet, elles ont le sentiment de devoir performer mieux au travail. Aussi, elles sentent qu'elles sont traitées moins favorablement et qu'elles avancent plus lentement qu'eux. Ces auteures définissent la discrimination comme étant « liées à des expériences telles que des collègues du sexe opposé qui sont traités plus favorablement, ou le sentiment que son sexe est un inconvénient en ce qui concerne la progression de carrière » [traduction libre] (p. 312). Les résultats de leur étude

démontrent aussi que les femmes en milieux non traditionnellement féminins qui adoptent un style de leadership considéré féminin subiront des conséquences négatives sur leur santé mentale. Selon ce qu'a fait valoir Kanter (1997), cela s'explique partiellement parce que les femmes en situation de minorité qui utilisent un style interpersonnel peuvent être plus susceptibles d'être stéréotypées. Par conséquent, elles vont être considérées comme moins efficaces et perçues comme moins compétentes (Gardiner et Tiggemann, 1999, p. 313). Pareillement, une femme qui agit de manière agentic dans un milieu féminin vivra de la discrimination parce qu'elle ne sera pas perçue assez gentille (Rudman et Glick, 2001). De ces résultats s'illustre l'idée que les contextes professionnels amènent les femmes leaders à endosser différentes représentations du leadership et, ultérieurement, à adopter des comportements qui leurs seront conséquents. Une fois de plus, nous retenons que les individus ne sont pas forcément intrinsèquement motivés à adopter ces comportements. Le contexte joue un grand rôle sur le choix des pratiques adoptées. Enfin, il joue également un rôle sur les attentes des subordonnés vis-à-vis des comportements qui devraient idéalement être exhibés par la leader.

En somme, ce sont les pistes offertes par ces auteurs en lien avec le leadership des femmes. Il s'agit d'un objet complexe, influencé par le contexte dans lequel sont produites les représentations. Dans cette optique et nous inspirant de Lalancette (2009), notre objectif n'est pas de décrier ou de critiquer le leadership féminin, mais de l'appréhender en tant que contexte afin d'étudier le fonctionnement des représentations sociales. Notre visée est ainsi compréhensive.

Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous aimerions plus particulièrement répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les représentations du leadership féminin chez des femmes considérées comme des leaders en Mauricie?
- Comment se construisent leurs représentations? Quels contextes forment ces significations?

Ce faisant, qu'est-ce qui explique les différentes significations accordées au leadership féminin? Finalement, nous espérons offrir avec ce mémoire une meilleure compréhension de la manière dont le leadership est représenté chez des femmes considérées comme des leaders. Sachant que les femmes aux États-Unis ont une vision des compétences requises aux postes de leaders plus

androgynes que les hommes (Eagly et Karau, 2002), nous pouvons supposer que les femmes de notre étude en feront autant.

Enfin, les questions posées possèdent des implications méthodologiques qui seront discutées dans le prochain chapitre. Nous y présenterons et justifierons le corpus et les raisons ayant motivé ce choix. Nous décrirons également la méthode utilisée, soit l'entretien individuel, ainsi que les moyens adoptés afin de faire ressortir les trois types de leadership que nous avons identifié dans nos analyses.

## **Chapitre 3 - Implications méthodologiques et démarche d'analyse**

Dans ce chapitre il sera question des prolongements méthodologiques qui nous permettront d'étudier les représentations sociales du leadership féminin. Nous discuterons de la pertinence du choix de la méthode de l'entretien semi-dirigé en lien avec notre cadre théorique. Nous décrirons le corpus choisi et les raisons qui nous ont poussées à constituer cet échantillon. Enfin, seront abordés le choix de la méthode d'analyse et l'opérationnalisation des principaux concepts.

### **3. Une recherche inscrite dans le courant de l'interactionnisme symbolique**

Il importe de situer cette recherche en lien avec les prémisses conceptuelles qui découlent des représentations sociales. Inspirée de Giordano (2003), Lalancette (2009) fait remarquer qu'on ne peut jamais évaluer une recherche sans prendre en considération les prémisses mêmes de celle-ci. Dans cette optique, il apparaît essentiel de préciser les prises de position qui ont guidé cette recherche. Pour ce faire, nous illustrerons dans quel paradigme ou cadre épistémologique nous nous situons. En outre, comme les chercheurs s'inscrivent eux aussi dans une société, donc faisant partie de la culture et étant influencés par celle-ci, ils possèdent eux aussi des représentations et des significations face à leurs objets d'étude. Dans ce sens, pour Allard-Poesi et Marechal (1999), l'important est que cette réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. Enfin, tel que le propose Seca (2010), les représentations sociales sont partiellement, voire entièrement actives chez les chercheurs. Elles influencent donc le regard posé sur l'objet d'étude.

Ainsi, tel que discuté précédemment, ce mémoire porte sur les représentations sociales. Rappelons qu'elles sont définies comme des « formes de connaissances socialement élaborées et partagées, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989, p. 36). Les représentations sont, tel qu'abordé précédemment,



des ancrages socioculturels qui reflètent la manière dont, individuellement et collectivement, nous construisons notre rapport aux objets. Tel que l'illustre Bourassa-Dansereau (2015), ces représentations sont articulées les unes aux autres et « se construisent, se diffusent, se transforment et ne sont jamais cristallisées » (p. 50). Pour l'auteure, cela s'explique notamment parce que la représentation sociale d'un objet n'est jamais homogène et prend une signification particulière à travers l'histoire et la réalité de chaque individu. Soulignons aussi que, tel que nous l'entendons, les représentations sont porteuses de significations.

Pour ces raisons, nous nous situons dans le courant de l'interactionnisme symbolique. L'interactionnisme symbolique, tel qu'élaboré par George-Herbert Mead en 1934 et popularisé par Herbert Blumer en 1937, est un courant selon lequel l'humain est un organisme actif pouvant s'engager dans une activité grâce au fait qu'il possède un « soi » lui permettant de traiter l'information reçue de son environnement et d'y répondre (Savoie-Zajc, 2010, p. 341). Dans ce sens, nous soutenons, tout comme Le Breton (2004, p. 46), que l'individu est un acteur interagissant avec les éléments sociaux, et non un agent passif subissant les structures sociales liées à son habitus ou à sa culture d'appartenance.

Dans ce prolongement, et tel que l'explique Savoie-Zajc (2010), les humains agissent en fonction du sens qu'ils attribuent aux objets. À cet effet,

[L]a réalité est apprise à travers des interprétations que les acteurs en donnent, en fonction notamment des intentions, des motivations, des attentes et des croyances des acteurs. Dans ce contexte, le chemin de la connaissance se fait alors par la compréhension du sens que les acteurs donnent à leur réalité sociale construite et du contexte de cette construction qui donne un sens à leurs comportements (Allard-Poesi et Marechal, 1999, p. 42).

Par conséquent, un rapprochement entre ce courant et la théorie des représentations sociales est possible. En effet, tout comme le proposent les auteurs contemporains des représentations, il ne s'agit pas d'expliquer la réalité. Il s'agit plutôt de la comprendre à travers l'interprétation et le sens qu'en donnent les acteurs, dans la mesure où l'information est souvent l'expression d'une opinion ou d'une croyance. Luckerhoff et Guillemette (2014) expliquent que les faits n'existent pas en soi. En effet, ils se construisent plutôt dans le cadre de situations concrètes, telles les dynamiques d'échanges entre les individus (interaction) et le sens donné de ces actions (symboles). Est ainsi pointée une co-construction de sens entre les considérations individuelles et

collectives qui évoluent à travers le temps et les expériences (Luckerhoff et Guillemette, 2012). De la même manière que les représentations influencent les pratiques, le sens attribué aux objets modifie également les comportements adoptés et le rapport à la réalité. Sans entrer dans les détails, cette manière d'aborder la réalité se rapproche grandement du paradigme interprétatif et de celui du constructiviste

C'est grâce à la communication que les représentations sont accessibles. Sans nous situer entièrement dans la perspective des représentations proposées par Hall (1997), qui, lui, s'est inspiré de Foucault, nous pensons que les significations sont en partie produites par le discours et se transmettent dans et à travers celui-ci. Soulignons que pour Hall (1997), le discours produit les objets de savoir. Aucune signification n'existe en dehors du discours (Lalancette, 2009, p. 58). Dans cette optique le concept de représentations se rapproche le plus, selon nous, du courant de l'interactionnisme. Cette citation tirée de Luckerhoff et Guillemette (2014) illustre cette proximité épistémologique :

[Le courant de l'interactionnisme] vient de la nécessité d'enraciner la théorie dans la réalité telle que vécue par les acteurs, qui vient du pragmatisme américain, et l'importance de mettre entre parenthèses les présupposés et les notions préexistantes, qui vient de la phénoménologie, rendent compte du fait que le sens se construit dans le processus d'interaction. Le sens n'est pas fixe ou immuable, il est modifiable parce qu'il est constamment dans des processus d'interactions sociales (p. 4).

Nous retenons que les processus interactionnels, plus spécifiquement la communication, sont des terrains privilégiés pour accéder aux interprétations et aux significations, ce que l'entretien rend possible (nous y reviendrons bientôt).

### **3.1 Projet « Femmes leaders en Mauricie »**

Il est important de préciser que ce mémoire s'inscrit à l'intérieur d'un projet de recherche plus vaste. Celui-ci, intitulé « Femmes leaders en Mauricie <sup>10</sup> », est piloté par notre directrice de recherche, la professeure Mireille Lalancette. Il est aussi utile de souligner que notre directrice de recherche avait négocié, lors de la signature du contrat de recherche, la possibilité d'utiliser les données recueillies pour d'autres projets de recherche, dont ce mémoire de maîtrise. Plus spécifiquement, c'est lors de l'été 2014 que nous avons participé à ce projet commandité par la

---

<sup>10</sup> CER-14-201-07.08. Certificat émis le 2 mai 2014.

Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM). Les fonds ont été obtenus grâce à la contribution financière de la Conférence régionale des élus de la Mauricie (CRÉ Mauricie), du Forum jeunesse Mauricie (FJM), du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMROT), ainsi que du Secrétariat à la condition féminine (SCF) dans le cadre d'une entente spécifique régionale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

L'objectif de cette étude était de rencontrer vingt femmes qui ont été mises en nomination ou qui ont remporté le concours de *Mauriciennes d'influence*<sup>11</sup> des éditions de 2010 et de 2012 (nous détaillerons ce concours dans la prochaine section). Ces rencontres se sont faites sous la formule d'entretiens individuels semi-dirigés, et ont été réalisées de mai à septembre 2014. Les thèmes abordés ont été énoncés aux participantes de façon globale et on y formulait des questions générales s'y référant. Nous étions alors auxiliaire de recherche. Aux fins de ce projet, nous avons réalisé, seules ou avec notre directrice, l'ensemble de ces vingt entretiens. Ces derniers ont une durée moyenne approximative de deux heures chacun. Ceux-ci ont été réalisés en « présentiel » et se sont déroulés dans les locaux de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), mais aussi à quelques occasions dans l'environnement personnel ou professionnel de la participante. Nous avons communiqué avec ces femmes par le biais d'un courriel type, supporté par un schéma d'entretien et du formulaire de consentement. Le projet s'est poursuivi à la session d'automne 2014 dans le cadre d'un stage de recherche en communication sociale. Cela nous a permis de transcrire les entretiens, de les coder, de les analyser puis de participer à la rédaction du rapport de recherche, délivré en septembre 2015. Ce projet visait à offrir un portrait des styles de leadership exercés par les femmes mises en candidature et/ou couronnées aux différents concours de *Mauriciennes d'influence*. Par conséquent, nous avons fait émerger trois portraits de styles de leadership féminin : la leader de l'ombre, la battante et la capitaine. Ces styles s'expriment principalement en fonction du milieu professionnel où ces femmes exercent leur leadership, faisant écho aux paradigmes situationnistes. Dans une visée plus pragmatique, nous avons aussi créé une section où dix conseils étaient offerts aux femmes qui aspirent à être leaders.

---

<sup>11</sup>Pour en savoir plus sur le concours de *Mauriciennes d'influence* et les activités organisées par l'organisme, consultez leur site : <http://www.mauriciennes.ca/mauriciennes-d-influence>

### 3.2 Corpus : les discours des Mauriciennes d'influence

Afin d'analyser les représentations du leadership féminin dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes servis des vingt entretiens réalisés en 2014 auprès des *Mauriciennes d'influence* (2010 et 2012). *Mauriciennes d'influence* est un concours biennal organisé par la TCMFM. Il récompense les femmes qui ont fait une différence en Mauricie et qui, pour y arriver, ont fait preuve de leadership. L'objectif de ce programme est de promouvoir le talent des femmes d'ici et de les inciter, notamment avec l'aide de mentors, à oser se diriger vers les hautes sphères de la direction et les lieux décisionnels. Ils espèrent ainsi pallier la sous-représentation des femmes des lieux de pouvoir.

Celles qui ont remporté un prix sont des femmes qui ont occupé des postes à responsabilités dans des milieux masculins, comme celui de députée fédérale. D'autres encore sont des femmes qui ont mis sur pied un projet qui a contribué à améliorer la société, comme la création de Maisons pour femmes ou de Centres jeunesse. Dans plusieurs des cas, il s'agit d'un amalgame de ces deux types de parcours. Nous retrouvons, entre autres, des attachées politiques, des conseillères municipales, des mairesses ainsi que des députées provinciales et fédérales. Notre échantillon est également constitué de professeures d'université, de chercheuses, d'entrepreneures et de travailleuses autonomes. Enfin, il comprend des directrices, actionnaires ainsi que des fondatrices d'entreprises de différents secteurs (finances, communautaire, agricole et médiatique<sup>12</sup>, entre autres). À l'instar du concours *Mauriciennes d'influence*, plusieurs d'entre elles ont également été récompensées pour leur leadership et leur implication dans le cadre de concours régionaux et provinciaux : *Femmes et mérite de la YWCA Québec*, *Femmes essor*, ou encore *Chapeau les filles*. Soulignons que cet échantillon rend ce mémoire particulier. En effet, les femmes que nous avons rencontrées ont toutes été récompensées pour leur leadership. Celui-ci est donc reconnu et apprécié, ce qui renforce l'idée que celles-ci sont des leaders.

De plus, toutes ces femmes sont concentrées dans la région de la Mauricie, ce qui permet d'avoir des individus ayant des réseaux d'appartenance similaires et homogènes (Bourassa-Dansereau,

---

<sup>12</sup>Pour préserver l'anonymat de nos participantes, nous avons énuméré tous les postes au pluriel. Certains le sont réellement, d'autres non. La Mauricie étant un milieu de grande proximité, nous préférons demeurer prudente quant à la description de ces femmes.

2015). Ce choix provient aussi de raisons logistiques, telle la proximité avec les participantes (recrutement aisé, déplacements courts, coûts de déplacement faibles, etc.). Tel que le souligne Abric (1994, p. 39), l'homogénéité d'une population ne se définit pas par le consensus entre ses membres. Elle se définit plutôt par le fait que leur représentation s'organise autour du même noyau central et du sens donné à la situation ou à l'objet. Ainsi, notre corpus est formé d'un groupe d'individus relativement homogène, notamment parce qu'elles ont toutes eu une expérience en lien avec le concours de *Mauriciennes d'influences*. Elles partagent donc, théoriquement, certaines valeurs, opinions et croyances communes.

Pour la suite de ce mémoire, nous mobiliserons différents synonymes pour parler de ces femmes. Seront utilisées les expressions « participantes », « répondantes », « femmes leaders », « Mauriciennes » ou encore « Mauriciennes d'influence ». Ce corpus nous permettra d'avoir accès aux représentations du leadership telles que conçues par des femmes elles-mêmes considérées comme des leaders. Les fonctions des représentations nous permettront de comprendre par quoi celles-ci sont informées et comment elles sont construites. Pour ce faire, l'analyse de contenu des verbatims d'entretien individuel s'est illustrée comme une méthode privilégiée pour répondre à nos questions de recherche.

### **3.3 Méthode : l'entretien qualitatif**

Lalancette (2009) explique que dans le prolongement des travaux de Moscovici, les chercheurs, plus particulièrement ceux de l'école française des représentations sociales, ont adopté diverses méthodes pour les étudier. Celle-ci explique que pour Bonardi et Roussiau (1999), les représentations peuvent être appréhendé grâce à l'entretien (directif ou semi-directif), le questionnaire (questions fermées, à choix multiples ou ouvertes), l'analyse documentaire à partir de différents supports (films, lettres, journaux intimes, romans, presse écrite ou audiovisuelle), l'association libre (association de termes) et, enfin, l'approche monographique dans laquelle on privilégie l'utilisation de plusieurs méthodes (observation, entretiens, analyse de documents) (Lalancette, 2009, p. 77).

Dans la présente étude, la méthode choisie est celle de l'entretien individuel semi-dirigé. À ce sujet, et comme démontrés dans le chapitre 1, plusieurs auteurs ont utilisé cette méthode pour étudier les représentations sociales. Que ce soit Bourassa-Dansereau dans son étude à propos des

représentations des relations amoureuses chez les jeunes immigrants de Montréal, ou bien Petit (2012) qui s'est intéressée aux représentations du leadership chez des dirigeants français, l'entretien et l'analyse de son contenu demeure une méthode incontournable dans ce type de recherche.

Le choix de l'entretien est d'autant plus pertinent comme les représentations sont « appréhendables » grâce au discursif (Abric, 1994). Il s'agit de la nature de production du discours à partir duquel va être formulée ou découverte une représentation. Par ailleurs, la condition de production des représentations est informée par la situation dans laquelle elle est produite et dépend des rapports concrets où se déroulent le temps de l'interaction. Ce faisant, Abric (1994) explique que l'entretien est avant tout une technique de production de discours et, par conséquent, « l'utilisation de l'entretien approfondi constitue toujours, à l'heure actuelle, une méthode indispensable à toutes études sur les représentations » (Ibid, p. 75). L'auteur met cependant en garde qu'au-delà du contexte discursif, il est aussi nécessaire de considérer le contexte social lui-même. À ce sujet, Jodelet (1989) souligne « la nécessité d'inclure la dimension sociale et la communication dans tout modèle de la connaissance » (p. 36). Le discours suppose donc l'utilisation du langage et de la communication, surtout verbale, mais aussi non verbale. Durant l'entretien, le discours s'inscrit donc dans un contexte social et discursif particulier dont il faut tenir compte.

Par ailleurs, l'entretien se veut une réflexion approfondie, qui « est possible grâce aux processus de production récurrente, altérée, différenciée et critique de la réalité sociale » (Seca, 2010, p. 7). En effet, les participants d'entretiens sont renvoyés à un moment ou à un autre, quand ils sont engagés dans des discussions, à une réflexion plus poussée sur eux-mêmes et/ou sur le monde (Ibid). D'un point de vue similaire, l'entretien qualitatif permet aussi « d'élaborer des conclusions sur les modes de raisonnement et les logiques à l'œuvre dans différentes catégories de population » (Bréchon, 2011, p. 8). Par conséquent, pour recueillir ces réflexions approfondies et ces conclusions, l'entretien doit être mené sous certaines conditions.

D'abord, l'entretien de recherche semi-directif se définit comme étant une méthode de collecte d'informations qui se situe dans une relation de face à face entre l'interviewer et l'interviewé (Boutin, 2006). L'entretien qualitatif prend la forme d'une interaction verbale, d'une conversation semi-contrôlée entre un chercheur et un participant. Ce type d'entretien doit être

animé de façon souple. En effet, le chercheur doit se laisser guider, notamment par le rythme et le contenu unique du participant (Savoie-Zajc, 2010). Aussi, sa richesse tient principalement à l'accession aux sentiments, au non verbal, aux expériences antérieures ainsi qu'aux représentations sociales (Ibid). Les questions sont ouvertes et laissent au participant la possibilité de retourner dans ses souvenirs.

Afin que l'entretien soit fructueux, le chercheur doit être en mesure d'établir une relation de confiance avec l'interviewé (Beaud et Weber, 2003). Dans cette optique, Abric (2011) insiste sur l'importance de manifester des attitudes de compréhension. Cela implique pour lui d'avoir une écoute active et sincère de l'autre. La reformulation est l'outil principal de cette attitude et permet aux individus d'optimiser leur communication. Il conseille notamment de créer un climat propice aux échanges, grâce à l'acceptation inconditionnelle de l'Autre, la neutralité bienveillante, l'authenticité et enfin l'empathie (Abric, 2011, p. 38-40). Enfin, pour que la rencontre soit fluide et riche en informations, le chercheur doit également avoir recours au respect des silences, aux questionnements, aux échos, aux reflets et à l'amorce d'une conclusion (Boutin, 2006).

Enfin, l'enregistreur est nécessaire afin de transcrire fidèlement les propos du participant. L'ajout d'un carnet de notes, aussi appelé mémos (Plouffe et Guillemette, 2012) est également incontournable. Il permet de consigner en détails les propos, et ce, avant, pendant et après l'entrevue. Les mémos peuvent être codés, analysés et comparés aux données à même titre que les données recueillies grâce aux entretiens (Lapointe et Guillemette, 2012).

### **3.4 Stratégies analytiques**

La pertinence de notre méthode de collectes de données vient de l'approche choisie, soit celle qualitative. Cette citation tirée de Lalancette (2009) illustre la richesse de l'approche :

Plus encore, tel qu'Alvaro Pirès (1997) le mentionnent, la recherche qualitative possède plusieurs caractéristiques qui en font sa richesse : a) une souplesse en ce qui a trait au développement de celle-ci et de la construction de l'objet de recherche; b) la possibilité d'appréhender des objets complexes (par exemple des institutions) et; c) de manipuler des données hétérogènes et d'utiliser plusieurs techniques de collecte de données; d) la capacité de rendre compte de plusieurs points de vue; et, enfin, e) une ouverture au monde empirique et la valorisation de l'exploration inductive des données (p. 83).

Notre démarche qualitative est en partie inductive. En effet, la démarche réalisée à l'intérieur du



projet commandité nécessitait une approche davantage classique et contrôlée. Par contre, l'analyse des données s'est faite de manière complètement inductive.

Pour cette raison, l'approche d'analyse utilisée est inspirée du principe épistémologique de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) (*grounded theory*), fondée en 1967 par Glaser et Strauss. Pour Corbin (2012), ce courant ramène au premier plan les approches inductives et met en exergue l'importance de générer des théories « enracinées » dans les données de terrain. Selon elle et suivant la logique du courant interactionniste, il existe une multitude de vérités, ou de réalités. Afin de faire émerger ces modes de raisonnement différents et uniques, Guillemette et Lapointe (2012) évoquent la notion de sensibilité théorique. Il est alors question d'une « ouverture à ce que les données disent » (Ibid, p. 14). Cette sensibilité théorique suppose une suspension temporaire des théories connues, mais également l'utilisation de concepts sensibilisateurs. Cela permet d'offrir une plus grande acuité dans la lecture des données empiriques (Plouffe et Guillemette, 2012).

Toujours selon Luckerhoff et Guillemette (2012), il est préférable de suivre une trajectoire hélicoïdale et interactive entre l'analyse et la théorisation, mais aussi entre l'analyse et les écrits scientifiques. Cette manière de procéder correspond au concept d'*emergent-fit*. Il s'agit ainsi de s'assurer que les données soient bien tirées du terrain d'analyse et qu'elles n'ont pas subi de *forcing*. C'est-à-dire de s'assurer qu'elles n'ont pas été *forcées* à entrer dans un cadre théorique préétabli (Plouffe et Guillemette, 2012).

Rappelons que l'objectif d'un projet de recherche qualitatif n'est pas la généralisation, mais la capacité de transférer les résultats obtenus, dans le but de produire une théorie enracinée dans les données de terrain. Enfin, pour Corbin (2012), l'utilisation de la MTE a comme finalité de saisir la variabilité et la complexité du comportement humain. C'est en suivant ce principe épistémologique que nous sommes arrivées à faire émerger les données les plus saillantes de notre étude sur les femmes d'influence. Pour ce faire, plusieurs concepts sensibilisateurs et notions nous ont permis d'aborder les représentations du leadership féminin.

### **3.4.1 Concepts sensibilisateurs**

Notre analyse porte sur les représentations du leadership. D'ores et déjà, nous avons remarqué



dès les premiers entretiens une panoplie de représentations entourant l'exercice du leadership. Dans ce sens, Abric (1994) précise qu'une caractéristique des représentations, d'apparence contradictoire, c'est qu'elles sont à la fois consensuelles et marquées par de fortes différences interindividuelles. Pour l'auteur, ces différences ne reposent pas nécessairement sur des divergences fondamentales. Ainsi, pour arriver à comprendre quels sont les éléments présents dans le discours des participantes qui composent le contenu de leurs représentations, nous nous sommes appuyé sur les quatre fonctions des représentations – savoir, identitaire, d'orientation et justificatrice. Tel que nous le verrons dans la prochaine section, celles-ci jouent un rôle fondamental dans la dynamique des relations sociales et dans les pratiques (Abric, 1994).

### ***Les quatre fonctions des représentations sociales***

La première fonction est la fonction de savoir qui permet de comprendre et d'expliquer la réalité. Abric (1994) propose de voir cette fonction comme un cadre qui rend les connaissances assimilables et compréhensibles pour les acteurs sociaux. Ce cadre est en cohérence avec leur fonctionnement cognitif et les valeurs auxquels ils adhèrent. L'auteur ajoute que la fonction de savoir est également une condition nécessaire à la communication sociale. Elle définit le cadre référentiel commun permettant les échanges, mais permettant aussi la transmission et la diffusion de ce savoir.

La deuxième fonction des représentations sociales est identitaire. Toujours pour Abric (1994), cette fonction définit l'identité et permet la sauvegarde de la spécificité des groupes en les situant dans le champ social. Il avance que cette fonction est à l'origine de l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante en lien avec le système de norme et de valeurs socialement et historiquement ancrées. Cette fonction détient une place primordiale dans les processus de comparaison sociale. En effet, la fonction identitaire est notamment marquée par une surévaluation de certaines caractéristiques propres à son groupe d'appartenance.

La troisième fonction des représentations sociales est la fonction d'orientation qui guide les pratiques et les comportements. Selon Abric (1994), trois facteurs influencent cette fonction. Premièrement, la représentation intervient dans la définition de la finalité de la situation, définissant à priori le type de relation pertinente et la démarche cognitive à emprunter. Elle produirait ensuite un système d'anticipations et d'attentes, où les conclusions sont posées avant

même que l'action ne débute. Enfin, elle est « prescriptive de comportements, définissant ce qui est licite, tolérable ou inacceptable dans un contexte social donné » (Ibid, p. 23).

Finalement, toujours selon Abric (1994), la quatrième utilité des représentations est en lien avec la fonction justificatrice. Celle-ci permet de légitimer et d'expliquer a posteriori les prises de position et les comportements adoptés à l'égard d'un groupe ou d'un objet de représentation. Ajoutant à cette fonction celle de maintien et de renforcement de la position sociale du groupe, les représentations ont pour fonction de « pérenniser et de justifier la différenciation sociale » (Ibid, p. 24).

C'est grâce aux quatre fonctions des représentations que nous avons été en mesure de nuancer les propos obtenus et de leur donner du sens. C'est également ces fonctions qui nous ont aidée à saisir l'importance accordée aux caractéristiques obtenues à travers leurs discours. Nous avons, grâce à l'analyse des récurrences, été en mesure de faire ressortir les éléments les plus centraux de leur représentation du leadership. Ces récurrences se sont surtout révélées de manière intuitive, selon l'importance que semblait accorder, durant l'entretien, chaque femme aux caractéristiques énoncées. Nous ne les avons pas comptabilisées de façon statistique, notre posture inductive et qualitative, en plus de notre approche s'inscrivant dans le courant de l'interactionniste nous ont permis de procéder ainsi (nous l'exemplifierons abondamment au quatrième chapitre). Ce faisant, nous illustrerons dans le prochain chapitre ce qui s'apparente le plus au noyau central de chacune des représentations étudiées, soit la représentation de la femme leader, celle du leader idéal et enfin la représentation du leadership personnel. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la hiérarchisation et l'organisation de ces éléments entre eux. Pour y arriver, d'autres tests devraient être apportés, comme les associations libres ou encore le listage d'idées, explique Abric (1994).

Néanmoins, nous avons compris que la fonction de savoir leur a permis d'énoncer les éléments qu'elles jugent les plus pertinents de leur vision du leadership, en supposant que leur discours reflète leurs valeurs intrinsèques comme l'avance Abric (1994). Cette fonction est, selon nous, ce qui nous a permis de répondre à notre première partie de la recherche, soit : quelles sont les représentations sociales du leadership ? Par ailleurs, les fonctions d'orientation et de justification nous ont permis de comprendre comment elles opérationnalisent leur construction de la réalité, et

par le fait même, leur représentation du leadership. Nous retenons, entre autres, que la fonction d'orientation a conduit ces femmes à anticiper les comportements qui sont nécessaires et qu'elles jugent requis dans différents milieux professionnels. Elles ont, par exemple, choisi d'être plus directives pour certains postes. Aussi, la fonction de justification les a menées à légitimer ces comportements. Par exemple, elles justifiaient notamment le fait d'être directives, « parce que » c'est ce qui était nécessaire et attendu pour ces postes. Enfin, la fonction identitaire nous a permis de comprendre que ces Mauriciennes s'identifient (et se différencient) aux trois groupes d'appartenances qui seront mobilisés dans le chapitre suivant. Cette fonction est à l'origine d'une section de nos analyses, celle portant sur la deuxième partie de notre question de recherche, soit : par quoi sont informées les représentations du leadership ? Ce faisant, nous détaillerons dans la section suivante comment les appartenances interviennent sur la construction de l'identité de leader, qui, selon nous, n'est pas indépendante de l'identité personnelle.

### ***Identité et appartenances sociales***

Afin de mieux cerner les différentes significations des représentations du leadership, nous nous sommes inspiré des travaux de Maalouf (1998). En ayant comme point de départ que l'individu est unique de par ses multiples appartenances sociales, nous avons été en mesure de comprendre ce qui forme ces significations. Ainsi, pour Maalouf (1998), les appartenances peuvent être géographiques, générationnelles, ethniques, professionnelles, religieuses, politiques, ou encore langagières. Elles ont toutes une plus ou moins grande importance dans la construction de l'identité personnelle et sociale. Les individus ont donc une seule identité, faite de tous les éléments innés et acquis qui l'ont façonnée selon des proportions particulières. Toujours selon cet auteur, les éléments du registre identitaire sont certes organisés de manière hiérarchique, mais ne sont pas immuables et changent avec le temps, modifiant en profondeur les comportements. Pour lui, tous les humains sont différents, leur identité se construisant et se transformant tout au long de leur vie, selon leurs préférences, leurs croyances, leurs expériences, l'influence des autres, notamment.

Dans sa thèse doctorale, Bourassa-Dansereau (2015) s'est penchée sur les représentations de l'amour chez les jeunes adultes issus de l'immigration. À l'aide des quatre fonctions des représentations énumérées plus haut, elle visait à explorer et à mieux comprendre les stratégies de négociation identitaire chez ces jeunes adultes. Ces fonctions caractérisent l'articulation des

appartenances et des représentations sociales. Selon cette chercheuse, les appartenances sociales sont interprétées en fonction des expériences et du projet identitaire personnel de chaque individu. Elles sont intrinsèquement liées à leur construction identitaire. Ces résultats montrent « que le déploiement et l'effectivité de ces fonctions [les quatre fonctions des représentations] sont modulées par les appartenances sociales des jeunes participants » (p. 202).

Dans cette lignée d'idées, nous soutenons, tout comme le propose Lipiansky (1993), que la « conscience de soi ne se définit et ne se construit que dans une relation d'identification et d'opposition à autrui » (p. 34). Cette citation, qu'il tire de Sartre (1943), illustre cette idée : « autrui n'est pas moi, et je ne suis pas autrui » (Ibid). Celle-là illustre les logiques de différenciations que nous considérons aussi essentielles à la construction identitaire que les logiques d'appartenances définies précédemment. Afin d'illustrer « ce jeu d'opposition et d'assimilation » et parlant de la construction des identités sociales, Lipiansky offre l'exemple suivant : « Ces identités se définissent le plus souvent dans un rapport de complémentarité où chacun n'existe que dans la relation qui l'unit à une autre identité : ainsi l'identité d'homme suppose-t-elle celle de femme [...] » (p. 36). Selon lui, c'est grâce à sa nature relationnelle et interactive que s'actualise l'identité de soi. Dans cette optique il met l'accent sur le concept d'identités « situationnelles », où l'identité prend une forme spécifique en fonction de la relation entre les interlocuteurs. C'est ce qui fait selon lui que :

notre identité, même si elle tend vers une certaine stabilité, n'est pas fixée une fois pour toutes. Elle est constamment reproduite, confirmée ou remise en cause par l'ensemble des interactions sociales dans lesquelles nous sommes engagés (Lipiansky, 1993, p. 37).

Grâce aux appartenances sociales, nous serons en mesure de comprendre le déploiement de la fonction identitaire chez ces participantes. Leur identité de leader, n'étant pas fixe, est le reflet du discours produit et de l'interaction durant l'entretien.

Dans ce prolongement, les discours obtenus, spécialement celui portant sur le leadership personnel, s'inscrivent dans une approche biographique. Ainsi, le discours autobiographique, ou le récit de vie, « décrit la vie comme un chemin, une route, une carrière, avec ses carrefours [...], ses embûches, voire ses embuscades » (Bourdieu, 1986, p. 69). Bourdieu (1986) avance également que ce type de récit s'inspire toujours, au moins en partie, du souci de donner sens, de dégager une logique à la fois rétrospective et prospective en établissant des relations intelligibles

de causalité entre les états successifs. Sans entrer trop dans les détails, nous retenons que pour l'auteur, ce type discours amène les narrateurs (participants) à sélectionner des événements significatifs, selon une création artificielle de sens. Il s'agit aussi de la présentation publique d'une représentation privée de sa propre vie (publique ou privée), d'une présentation de soi, voire d'une production de soi (Ibid, p. 71). De plus, pour Desmarais (2010), le récit autobiographique tient sa richesse dans l'expérimentation par le participant de l'objet ou la thématique qui intéresse le chercheur. L'auteur suggère que comme c'est par la culture que les événements prennent forme dans la conscience, il n'y a pas de sens préexistant aux expériences. Il s'agit plutôt de la subjectivité personnelle - l'expérimentation du réel par le narrateur -, qui contribue à donner sens au monde. Ce faisant, chaque narration est interprétative (Ibid, p. 371). Ainsi, Desmarais (2010) explique que le récit autobiographique permet aux acteurs-narrateurs, dans toute leur « texture individuelle » (p. 368), d'être le producteur de connaissances originales.

Pour toutes ces raisons, nous porterons une plus grande attention à la construction de l'identité de leader, que l'étude de leur récit autobiographique rend possible. Les appartenances sociales nous permettront de mieux comprendre comment, à travers les expériences personnelles de leadership de chaque participante, l'identité prend forme et s'actualise. Pour arriver à bien la cerner, nous avons procédé à un codage spécifique des données, que nous illustrerons dans la section suivante.

### **3.5 L'analyse et l'émergence des trois types de leadership**

Grâce à ces concepts sensibilisateurs, qui font office de lunette, nous avons été en mesure de faire émerger les principales caractéristiques qui composent la représentation du leadership féminin. Afin de donner sens à nos données de terrain, nous avons dû les coder, les classer, puis les interpréter. Tel qu'expliqué par Plouffe et Guillemette (2012), la « catégorisation est une démarche de classification et de hiérarchisation des codes » (p. 101).

Ainsi, nous avons réalisé la codification de nos verbatim sans logiciel informatique, mais plutôt de façon manuelle. Pour y arriver, nous avons utilisé des codes définis tels des codes de couleurs dans le texte en plus de l'ajout de commentaires. Nous avons par la suite formé des catégories textuelles tirées des verbatim, puis avons codé nous-mêmes, à l'aide du support d'un document Word, chacune des citations correspondantes. Durant ce processus inductif, nous avons fait une comparaison constante des données de terrain entre elles, inspirée de la « méthode

comparative continue » (Plouffe et Guillemette, 2012, p. 102). Afin d'affiner notre compréhension de notre objet de recherche, nous avons refait un deuxième, puis un troisième codage à partir des codes préexistants. Cette manière de procéder nous a permis de comprendre les différentes nuances entourant les significations du leadership. Il s'agit d'un type de codage axial et sélectif, afin d'approfondir par « réduction et densification » (Ibid, p. 106). Comme le fait remarquer Lalancette (2009), il s'agit dans un premier temps :

de découper et de réduire les informations en petites unités comparables, de maximiser les ressemblances et d'ordonner de façon sommaire les données. Ensuite, nous reconstruisions et synthétisions en maximisant les différences, en raffinant et en subdivisant les catégories (p. 88).

Ce faisant, nous avons codé les verbatim sous trois grands thèmes résultant de mouvements itératifs entre l'analyse et les données : 1) les représentations sociales de la femme leader, 2) les représentations sociales du leader idéal, et, 3) les représentations sociales du leadership personnel. Soulignons que ces sujets étaient directement traités dans le guide d'entretien (une première thématique portait sur le leadership féminin, une deuxième sur le leadership idéal et une troisième thématique portait sur leur propre leadership. Soulignons que ces thématiques étaient bien souvent abordées aléatoirement, et qu'elles étaient amenées par les participantes elles-mêmes avant même que la question ne leur soit posée). Mentionnons également que plusieurs autres thématiques ont été abordées durant les entretiens, comme la conciliation famille et travail, le mentorat ou encore le plafond de verre (Annexe 1 : Projet femmes leaders en Mauricie Guide d'entrevue).

Une fois la catégorisation terminée, nous avons procédé à l'interprétation. Celle-ci s'est surtout concrétisée par le biais de l'écriture des chapitres d'analyse. « Ceux-ci font état des découpages qui servent à organiser les données, à choisir les extraits le plus représentatifs des procédés et opérations dont nous devons faire état » (Lalancette, 2009, p. 89). Ce faisant, cette manière de produire du sens à partir des données empiriques fait en quelque sorte notre état de la validité interne de notre étude. « Ainsi, il importe que la recherche soit authentique, qu'elle rende justice aux matériaux étudiés ainsi qu'aux perspectives proposées par les gens qui ont participé à l'étude » (Ibid, 90).

\*\*\*

Les chapitres qui suivent arborent les résultats des analyses. Dans un premier temps, nous y présentons les éléments du contenu de la représentation du leadership, selon les trois thèmes que nous avons fait émerger (leadership féminin, leadership idéal et leadership personnel). Ceux-ci sont ensuite décrits et illustrés à l'aide d'extraits de textes sélectionnés pour leur représentativité. Une attention particulière sera accordée au portrait portant sur les autoreprésentations, où les différentes significations obtenues dans ce portrait seront décortiquées à l'aide des appartenances sociales.

## **Chapitre 4 - « *Femme leader, leader idéal et leadership personnel* »**

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de nos analyses des entretiens avec les *Mauriciennes d'influence* interrogées. Nous espérons dans ce sens « cerner, dans leur globalité, les processus qui lient la vie des groupes à l'idéation sociale, en déployant les propriétés de la notion de représentation, devenue une notion clé dans l'explication du fonctionnement psychique et social, de l'action individuelle et collective » (Jodelet, 1989, p. 35). Au cours de ceux-ci, trois grandes représentations du leadership ont émergé : 1) les représentations de la femme leader, 2) les représentations du leader idéal, et 3) les représentations de leur leadership personnel. Notre attention s'est concentrée sur les représentations portant sur l'être (le leader), du point de vue des traits et des comportements exhibés. En effet, les représentations tirées du discours des participantes entourant la femme leader et le leader idéal ont davantage porté sur ces caractéristiques (centrées sur l'individu) que sur le contexte dans lequel elles sont produites (la situation). Par ailleurs, les autobiographies, section sur laquelle nous porterons davantage notre attention, offriront une vision davantage systémique du leadership. Nous avons remarqué que la construction des représentations du leadership personnel se situe dans une approche qui est à la fois situationnelle et centrée sur la personne.

D'abord, la représentation du leadership féminin, tel que nous le verrons, est définie dans des termes genrés. Cette représentation sera présentée dans la section qui suit.

### **1. Représentations de la femme leader**

Dans un premier temps, soulignons que les représentations du leadership des femmes sont, tel que discuté au chapitre 2, construites de manière genrée. À ce sujet, les *Mauriciennes d'influences* rencontrées n'y font pas exception. Tel que nous le verrons, elles parlent de la femme leader dans des termes communaux et plusieurs des traits énumérés relèvent de la féminité. Cette vision est récurrente chez nos participantes qui partagent une représentation relativement



homogène du leadership féminin. Ainsi, lorsqu'elles décrivent ses forces et ses avantages, elles la peignent à partir de ces trois principales caractéristiques : l'attention portée aux autres, la sollicitude et enfin, la recherche de consensus.

Ainsi, nous illustrerons tout au long de cette section que le style qui se rapproche le plus de leur vision du leadership féminin est le style interactif, tel que défini par Rosener (1990). L'auteure a défini ce style de leadership comme étant interactif parce que les femmes qu'elle a rencontrées travaillaient activement à faire en sorte que leurs interactions avec leurs subordonnés soient positives pour tout le monde impliqué. « Plus spécifiquement, les femmes encouragent la participation, partagent le pouvoir et les informations, améliorent la confiance en soi des autres, et demeurent passionnées à propos de leur travail » [traduction libre] (Rosener, 1990, p. 120). Ce tableau résume l'ensemble de cette section.

**Tableau 1. Éléments clés de la représentation de la femme leader**

Caractéristiques	L'attention portée aux autres, la sollicitude et la recherche de consensus : toutes liées à la féminité
Principaux traits de cette leader	Humaine, maternelle et douce
Axée sur	Très fortement sur les relations interpersonnelles et très peu à l'accomplissement des tâches
Style de leadership	Interactif (Rosener, 1990) : les interactions positives sont au cœur des intérêts de cette leader

En effet, tel que nous le verrons, la femme leader est perçue comme ayant à cœur les interactions positives et plus largement, le bien-être de l'autre. L'humain est au centre de cette représentation.

### **1.1 L'attention portée aux autres**

L'attention portée aux autres apparaît comme la caractéristique principale et la plus récurrente chez les femmes interrogées pour décrire la femme leader. L'attention se décline par le trait de « l'humanisme ». En effet, la femme leader est surtout perçue comme étant « humaine ». Ce faisant, l'humain serait son centre d'intérêt premier. Ainsi, tel que nous l'avons constaté, les femmes leaders sont envisagées comme axées vers les relations interpersonnelles. Cette vision du

leadership féminin est rapportée par bon nombre d'auteurs (par exemple Bem, 1974; Eagly 2007; Kark, 2004; Powell, 2011; Saint-Michel, 2010). Ainsi, ces extraits représentatifs évoquent le « côté humain » du leadership féminin :

*Moi je pense que c'est le côté humain. Le côté où est-ce qu'on ressent les choses. Le ressenti, pas seulement l'analyse intellectuelle. C'est majeur, on a le côté plus humain (P19).*

*C'est une de nos forces, on est plus conciliante, plus humaine et plus proche (P7).*

*Les femmes aussi veulent performer, mais je pense qu'elles vont prioriser le côté humain à la performance (P18).*

Le côté humain est ici rapproché avec la sensibilité, la proximité avec l'autre. L'action de « ressentir les choses » représente un élément essentiel dans l'attention portée aux gens. Dans le premier extrait, la sensibilité est opposée à la rationalité, soit à « l'analyse intellectuelle ». Elle fait plutôt référence aux émotions et aux sentiments. Aussi, il est possible de constater que les deux autres citations associent le côté humain et l'aspect relationnel. Cela étant, la femme leader est perçue comme étant davantage axée vers les relations interpersonnelles que vers la tâche, car elle priorise l'humain à la performance.

Par ailleurs, le côté humain permettrait aux femmes leaders d'être attentives aux attentes et aspirations de l'équipe. L'attention portée aux autres permettrait ainsi de comprendre quels sont leurs besoins et de les satisfaire adéquatement :

*Je pense qu'on a une vision globale de ce qui se passe, on voit plus les besoins. On en est plus consciente. Je pense que c'est ce qui fait la force d'une femme leader. Il s'agit d'être conscient de l'équipe avec qui tu travailles [...] de travailler sur ses compétences humaines, d'avoir beaucoup d'empathie, de comprendre les autres (P13).*

*[Les politiciennes sont] plus soucieuses du détail, elles ont un petit côté humain plus fort, un souci de la collaboration, plus d'écoute, plus d'esthétisme (P11).*

Le fait de « voir les besoins » se lie au trait de « l'empathie », caractéristique fondamentale dans l'attention portée aux autres. Dans ce sens, la première citation exemplifie à quel point la femme leader a de grandes considérations à propos de la réalité de chacun et des besoins que cette réalité sous-tend. De plus, précisons que l'écoute et l'empathie ont souvent été couplées dans les entretiens. L'écoute permettrait de créer ou maintenir de bonnes relations interpersonnelles, en étant tournée vers l'humain qui s'exprime.

Ce faisant, il ressort de ces propos que l'attention portée aux autres passe avant tout par l'humanisme, l'écoute et l'empathie. Ces traits rendent possibles les relations interpersonnelles positives et la satisfaction des besoins. Tel que nous le verrons dans les sections suivantes, l'aspect humain demeure récurrent dans le discours de nos participantes. Cette récurrence confirme son importance dans la représentation de la femme leader. Pour ainsi dire, l'attention portée aux autres servira en quelque sorte de trame de fond pour les prochaines sections.

## 1.2 La sollicitude

La sollicitude s'illustre comme un deuxième trait essentiel dans la représentation de la femme leader. Celle-ci se rapporte aux actions de prendre soin, de se préoccuper et de se soucier des autres. La sollicitude est permise notamment grâce au trait « être maternelle ». En effet, la femme leader est avant tout perçue comme étant une mère. Cela rejoint les tenants de la théorie des rôles sociaux, selon lesquels les femmes sont naturellement maternelles et relationnelles (Eagly et Karau, 2002). Ces citations en témoignent:

*L'aspect aussi plus humain des femmes. Les aspects sur lesquels les femmes vont beaucoup être préoccupées seront la pauvreté, l'économie familiale, les cas d'itinérance, la famille, les enfants, le milieu scolaire, la culture. On dirait que les femmes, naturellement sont de bonnes mamans. C'est dans notre instinct (P7).*

*Les femmes vont avoir plus d'intérêts pour les arts, la culture, pour le côté humain. C'est normal. En fait oui et non. Mais c'est à cause des enfants, je crois. [...] On est plus sensible à cause de l'enfant aussi. Quand on a des enfants, on n'a pas le choix. On est plus près de l'humain parce qu'on est obligé de les comprendre (p. 19).*

*Je trouve parfois que les femmes, à tort ou avec raison, on gère un peu les affaires comme une maman (rire) (P16).*

Les femmes sont envisagées dans ces propos comme étant « naturellement » maternelles. De plus, il ressort des deux premiers extraits l'idée que les femmes leaders seraient préoccupées par certaines questions dites sociales, notamment en lien avec l'humain. Cette vision rejoint les propos de Blanc et Cuerrier (2007), qui avancent que les femmes, surtout les politiciennes, sont préoccupées, plus que les hommes, par les questions sociales en lien avec la famille ou encore la pauvreté. La maternité est sollicitée par les Mauriciennes d'influence interrogées pour illustrer les intérêts, dits humains, propres aux femmes leaders. Aussi, dans le troisième extrait, les

gestionnaires sont envisagées comme des mères qui gèrent leur famille. L'analogie de « gérer comme une mère » sous-entend que les gestionnaires portent un réel intérêt envers leurs membres, voire qu'elles les aiment profondément, comme une mère envers ses enfants.

Dans un prolongement apparenté, la sollicitude a également été mobilisée en lien avec le fait de prendre soin des autres, de les protéger. Cette citation en fait état :

*C'est beaucoup de senti, beaucoup de visions de développement, d'intuition et de précaution, c'est très féminin. Je pense que c'est féminin, parce qu'on a dans nos mémoires cellulaires à protéger la vie (P10).*

La vision de précaution, c'est-à-dire la volonté de protéger la vie, s'illustre dans ces propos comme le fait de prendre soin. Elle réfère aussi à une certaine bienveillance, le fait de se soucier de l'autre. Une fois de plus, le « senti » est mis de l'avant et fait référence aux émotions, à l'empathie. Plus important encore, un déterminisme sous-tend ces propos, comme s'il était incontournable pour les femmes d'être maternelles. Même celles qui n'ont pas d'enfants sont envisagées comme maternelles, car elles ont dans leur « mémoire cellulaire à protéger la vie » (P10). Ainsi, les femmes sont perçues comme étant génétiquement programmées à être maternelles. Cette idée est reprise dans les citations suivantes, alors que les participantes font référence à l'harmonie familiale créée par la mère :

*On est plus à l'écoute, vraiment c'est la principale différence. On va plus respecter. On a plus le besoin d'harmonie. Je pense que dans la famille on veut l'harmonie et on essaie de le recréer au travail (P11).*

*Les filles on est plus complexe là-dessus, on fait plus attention aux relations humaines, on essaie de ne pas avoir trop de conflits. Probablement que ça fait partie de nos gènes, on veut que ça soit harmonieux, on est déjà responsable de la famille et de son harmonie, que ça aille bien (P15).*

L'harmonie au sein de la famille est transposée au contexte professionnel. Ces Mauriciennes laissent entendre que seule la mère (ou la femme) peut la reproduire au travail. En effet, seules elles porteraient dans ses gènes le « besoin d'harmonie ». Une fois de plus, l'écoute et les relations humaines sont mises en exergue. Précisons que l'écoute dans la première citation sous-entend une écoute empathique, qui permettrait à la leader de comprendre l'autre et de le respecter dans son intégrité.

Enfin, à l'aune de ces extraits, la sollicitude est un élément incontournable qui compose la représentation du leadership féminin. Un fort déterminisme biologique est présent dans ces propos. Les femmes seraient toutes naturellement de bonnes mamans, et elles ne pourraient y échapper. En dernier lieu, la recherche de consensus s'illustre comme le troisième et dernier élément qui compose les éléments centraux de cette représentation.

### 1.3 La recherche de consensus

Un troisième élément central est apparu pour décrire le leadership des femmes. Il s'agit de la recherche de consensus. Elle se caractérise selon nos participantes par une approche en douceur et par le trait de la « gentillesse ». Rappelons que la gentillesse est un trait communal associé aux femmes. Ce trait s'illustre comme un trait central dans l'acceptation d'un leadership féminin (Rudman et Glick, 2001). Aussi, la douceur est l'élément qui avait été attribué aux femmes par 100 pour cent des femmes interrogées dans l'étude de Vinet et Moliner (2006). Ainsi, la douceur et la gentillesse sont des caractéristiques importantes dans la représentation du leadership féminin, autant dans la littérature que dans cette étude. Ces citations en témoignent :

*Juste notre approche, on a une approche féminine. On a une approche tout en nuance et tout en douceur. C'est comme ça et c'est correct (P9).*

*Je pense qu'on a plus de facilité à avoir du tact et à amener les choses. Mettre quelqu'un dehors ce n'est jamais drôle, mais je pense que les filles on a plus cette façon de l'amener différemment, plus doucement ou diplomatiquement (P13).*

*La femme va plus apporter les nuances, tenir compte des sensibilités, des susceptibilités et apporter ça en douceur (P19).*

*Il y a une chose, je pense, qui est différente quand c'est une femme qui prend le leadership, c'est qu'il y a beaucoup moins de confrontations et il y a plus de consensus. [...] Oui parce que les femmes on accepte plus de se remettre en question. On se permet plus de se donner du temps pour réfléchir plutôt que de prendre des décisions rapides sans se soucier vraiment des conséquences (P6).*

Ainsi, l'approche en douceur est rapprochée dans ces extraits à l'approche dite féminine. Cette approche apparaît comme venant de manière plus naturelle pour les femmes. La douceur y est exprimée à partir du trait de la « sensibilité ». L'aspect émotionnel est une fois de plus mis de l'avant. Aussi, une manière de communiquer s'illustre, une façon plus diplomatique et nuancée d'amener les choses. Ainsi, dans les entretiens, la douceur était aussi évoquée dans des termes de souplesse et de flexibilité. Dans ce sens, la recherche de consensus s'illustre comme le fait de ne

pas blesser l'autre. Elle s'exprime aussi dans l'idée d'arriver à une solution gagnant-gagnant pour tous. Les citations précédentes mettent également en exergue la réflexivité comme étant un moyen d'arriver à un consensus. La réflexion est appréhendée comme un retrait des décisions prises impulsivement. Elle est donc fréquemment mise en opposition dans les entrevues avec l'idée d'être directe et prompte, traits qu'elles associent davantage aux hommes.

Ce faisant, la douceur est opposée à l'agressivité et l'autorité. Dans ce sens, la recherche de consensus s'opère dans le but d'éviter les conflits. Elle se traduit également par la notion de ne pas être menaçante : *« Il s'agit de ne pas faire peur dans la notion de leadership. Ça, je pense que c'est un avantage d'être une fille »* (P8). Cette citation sous-entend que les femmes leaders ne s'imposent pas, qu'elles ne sont pas autoritaires. Le prochain extrait abonde dans ce sens et décrit la femme leader comme quelqu'une qui ne cherche pas à s'imposer et paraît même manquer de confiance en elle :

*On a aussi une facilité d'adaptation alors que parfois les gens vont arriver avec leurs gros sabots et s'installer. Mais nous on va peut-être être plus insécures au début, mais notre insécurité devient notre force en même temps. On est insécures, mais en même temps, on écoute ! On est très conciliantes* (P20).

Cette citation témoigne d'une recherche de consensus possible grâce au trait « être conciliante ». L'insécurité, dans cet extrait, vient aussi de l'idée de prendre moins de place, d'être en retrait, ce qui permettrait aux femmes d'être plus à l'écoute. Un manque de confiance, propre aux femmes selon cette participante, renforce cette idée. Ce manque de confiance est opposé en quelque sorte à l'idée de foncer et de s'imposer. Ce passage fait également mention de l'adaptabilité. Ce concept signifie, pour ces Mauriciennes : évaluer son milieu avant de s'imposer et s'adapter aux besoins et à la personnalité des membres. À l'aune de ces propos, la souplesse, la douceur et la gentillesse sont des traits qui font partie de l'approche dite, féminine. Ce sont tous des traits communal selon ce qu'en proposent Sarlet et Dardenne (2012), et de ce fait, stéréotypiquement féminins.

Par ailleurs, si certaines de nos participantes envisageaient le leadership des femmes comme étant communal, d'autres ont plutôt présenté celui-ci comme étant agentic. Dans ce cas, le leadership prend une forme contre-stéréotypée, où la femme est perçue comme étant fonceuse, directe et

sûre d'elle. Par exemple, ci-après, cette participante décrit la femme leader comme n'ayant pas peur de dire ce qu'elle pense. Elle ose même contredire. Nous sommes alors loin du consensus évoqué précédemment :

*Évidemment, habituellement la femme leader n'a pas sa langue dans sa poche. Ce n'est pas quelqu'une qui est gênée et qui a de la misère à s'exprimer. Habituellement elle a une assez bonne parole et ne se mêle pas de ses affaires (P15).*

Pour cette participante, la femme leader doit être capable de prendre sa place, notamment grâce à ses aptitudes à communiquer et son audace. Bien que certains autres traits agentic aient été mobilisés pour parler du leadership féminin dans les entrevues, comme le fait d'être innovatrice ou courageuse, l'utilisation des traits associés à la masculinité reste moins importante. Mentionnons que quelques participantes sont même allées jusqu'à nommer certaines caractéristiques péjoratives du leadership des femmes. Elles mettent de l'avant un manque de transparence et d'authenticité de la part des femmes leaders : « *Je pense que les filles sont moins "forward", certaines femmes leaders sont moins transparentes, claires, authentiques que certains hommes* » (P14). Ce qui est dénoncé dans cet extrait est le phénomène de *bitching* qui serait fréquent selon cette participante chez les femmes. D'autres reprochent aux femmes leaders leur hypocrisie et leur compétitivité envers les autres femmes : « *Par ailleurs, souvent les femmes sont beaucoup plus à souffrir des femmes autour d'elles dans le même parti que des hommes. Il y a beaucoup de compétition, beaucoup d'hypocrisie. Les femmes sont dures* » (P7). Ce genre de propos demeure cependant en marge du discours dominant.

Enfin, tel que discuté dans cette section, le leadership féminin est perçu selon plusieurs caractéristiques communal, telles que la gentillesse, l'humanisme et la douceur. Le style interactif de Rosener (1990) semble s'apparenter le mieux aux propos de ces participantes. En effet, les interactions positives sont au cœur de leur représentation du leadership des femmes. Pour ce faire, l'attention portée aux autres, la sollicitude et la recherche de consensus s'illustrent comme les caractéristiques qui rendent possible ces interactions positives. Par conséquent, il semble que les Mauriciennes rencontrées perçoivent le style de prises de décisions des femmes comme étant davantage participatif qu'autocratique, voire qu'il en serait complètement exempt. Elles sont également envisagées comme étant beaucoup plus axées vers les relations interpersonnelles que vers la tâche. La représentation de la femme leader apparaît comme étant genrée dans cette recherche.

Dans la prochaine section seront abordées les représentations du leadership idéal, qui se distancie de ce premier portrait. En effet, si le leadership féminin est décrit dans des termes féminins, celui du leadership idéal est plutôt décrit de manière neutre.



## 2. Le/la leader idéal

La vision du leader idéal réfère pour bon nombre de participantes à un individu qui pourrait être à la fois féminin et masculin, sans sexe prédéterminé. Selon elles, le leader idéal n'est pas plus une femme qu'un homme, mais plutôt un équilibre entre les sexes. Autrement dit, il s'agit d'un leader androgyne. Tout comme la représentation de la femme leader, celle du leader idéal est relativement homogène et les traits énumérés par nos participantes sont assez récurrents. En effet, trois caractéristiques essentielles ont émergé pour ce portrait : l'équilibre, la communication fédératrice et l'inspiration.

Le style de leadership qui correspond le plus étroitement à ces caractéristiques est le leadership transformationnel. Tel que décrit par Eagly (2007), ce dernier accorde une grande considération individuelle aux membres de son équipe. Ce sont aussi des leaders qui les inspirent, les motivent et les stimulent intellectuellement en exerçant une influence idéale. Tel que rapporté au chapitre 2, il s'agit d'un style de leadership qui est considéré comme un des plus performants et apprécié des partisans (Saint-Michel, 2010). Le prochain tableau résume les principaux éléments de cette section.

**Tableau 2. Éléments clés de la représentation du leader idéal**

Caractéristiques	L'équilibre, la communication fédératrice et l'inspiration qui relèvent toutes de l'androgynéité
Principaux traits de ce leader	Authentique, rassembleur et intelligent
Axé sur	Équilibre entre l'orientation à la tâche et les relations interpersonnelles, il leur consacre une attention similaire
Style de leadership	Transformationnel (Eagly, 2007) : inspire, stimule intellectuellement, influence et présente de grandes considérations individuelles envers ses membres

Nous verrons dans les lignes suivantes que les Mauriciennes rencontrées perçoivent le leadership idéal majoritairement dans ces termes.

## 2.1 L'équilibre

Le premier élément qui ressort dans la représentation du leadership idéal est celui de l'équilibre. C'est-à-dire que la représentation du leader idéal se caractérise, dans un premier temps, par l'obligation d'authenticité. En effet, la principale caractéristique d'un leader, qu'il soit compétent ou non, devrait, selon ces Mauriciennes, tenir du trait de « l'authenticité ». Une deuxième condition essentielle émerge, celle d'un équilibre entre la féminité et la masculinité<sup>13</sup>. Tel que nous le verrons, ces participantes soutiennent que le leader idéal ne devrait présenter ni plus les traits de la dimension communal, ni plus ceux de la dimension agentic. Ainsi, elles s'attendent à ce que ce leader soit lui-même, mais qu'il évite les comportements polarisés dans la dimension « féminité-masculinité ». Par conséquent, il semble que l'authenticité décrite se fusionne dans l'obligation d'équilibre. Ces prochaines citations illustrent cette vision de l'authenticité qui sous-entend de ne pas être entièrement soi-même :

*Je pense qu'en étant elles-mêmes [les bonnes leaders] et en étant fermes ça amène du respect. Il faut garder son authenticité. Mais justement, faire preuve de leadership et ne pas se laisser piler sur les pieds. [...] Il ne faut pas non plus être trop femme, comme pleurer ou être trop douce (P6).*

*Mais je trouve que l'important c'est de demeurer ce qu'on est. C'est très important sinon on ne fera pas avancer la cause. On voit les femmes qui essaient de se comporter comme les hommes et ça ne donne pas de bons résultats (P19).*

L'idée d'un paradoxe s'illustre fortement dans ces propos. Celui où une bonne leader devrait être elle-même, mais ne pas être trop féminine. Le deuxième extrait illustre l'inverse, celui où une leader compétente ne devra pas être trop masculine. En d'autres mots, pour être lui-même, le leader idéal devra éviter d'incarner trop fermement les attentes et les stéréotypes de genre.

Suivant ces Mauriciennes, l'équilibre se caractérise par le trait de la « neutralité ». Dans ce sens, la vision qu'elles se font du leader idéal s'apparente plutôt à celle d'un leader androgyne. Rappelons que pour Bem (1974, p. 155), l'androgynéité définit les individus présentant à la fois des traits féminins et masculins. De plus, l'auteure explique qu'il existe des traits dits neutres, qui ne correspondent ni aux standards féminins ni masculins, et qui sont également liés à l'androgynéité. Ces citations, représentatives du discours des femmes interrogées, expriment cette vision androgyne du leader idéal :

---

<sup>13</sup>Ceci même si elles ont majoritairement utilisé le pronom « il » pour parler du leader idéal.

*Un bon leader, je pense que c'est quelqu'un qui a un peu des deux, un peu des hommes et un peu du côté des femmes. C'est quelqu'un qui va être ouvert et qui est à l'écoute de son milieu, mais qui en même temps va être rationnel, avoir un peu le côté cartésien. C'est de faire un amalgame entre ta tête et ton cœur (P12).*

*Un bon leader est rassembleur, motivateur, médiateur et humain. C'est aussi bien chez un homme que chez une femme. Je pense que ça ne dépend pas du sexe (P18).*

*Pour moi, un bon leader, je ne dis pas femmes ou hommes, c'est quelqu'un qui est capable de créer des partenariats, qui est à l'écoute, quelqu'un qui est capable d'utiliser le potentiel de chacun (P11).*

Dans le premier extrait, le leadership idéal est perçu comme étant un enchevêtrement des attentes de genre. Cette vision suppose un déterminisme, alors que les femmes sont vues comme étant relationnelles et les hommes axés sur la tâche. Ces propos renforcent ainsi la distinction sexuelle des genres. Cette première citation est néanmoins neutre et présente le leader de manière asexuée, tandis que les deux autres, bien qu'il soit dit que le leadership idéal ne relève d'aucun sexe en particulier, offrent une vision qui s'apparente aux caractéristiques dites communales. Dans ces extraits, aussi bien une femme qu'un homme peuvent être considérés comme un leader idéal, en autant qu'il présente certains traits essentiels.

Par ailleurs, l'équilibre laisse aussi entrevoir une stabilité entre l'orientation centrée sur les relations interpersonnelles et l'orientation centrée sur la tâche. Ces citations illustrent cet équilibre:

*Normalement tu es reconnue comme leader et tu as donné tes preuves, tu es efficace et tu as eu des résultats. Aussi, il [un bon leader] doit toujours travailler avec le monde, là-dessus je ne démords pas. (P15).*

*Un bon leader est toujours proche de son monde. Aussi, il connaît ses dossiers, il est efficace, il connaît son domaine, il continue de se renseigner, même au fil des années. (P7).*

*[Un bon leader] c'est quelqu'un qui est attentif aux besoins de son personnel tout en maintenant une certaine rigueur (P3).*

Ces participantes soutiennent qu'un/une bon leader doit être efficace et avoir eu des résultats qui en témoignent (orientation tâche). Il/elle doit en même temps être proche de ses membres et leur porter une grande attention (orientation relations). Un point de vue situationniste, tel qu'illustré au chapitre 2, émerge de ces propos. En effet, le/la leader idéal devrait emprunter des

comportements spécifiques qui sont adaptés aux situations. Nous traiterons de ces comportements dans les sections suivantes.

Enfin, ajoutons que la neutralité sexuelle du leader idéal a mené certaines Mauriciennes à le/la décrire à l'aide de métaphores, d'analogies et de comparaisons. Ces images ont surtout servi à évoquer un prototype. Par exemple :

*Comme les Amérindiens faisaient, ils vont soutenir leur leader (P10).*

*C'est qu'il y a comme un gros bateau et que toi tu es la tête de proue en avant et tout le monde avec qui tu travailles c'est ton équipage. [...] Pour moi c'est ça une équipe, l'image de la personne qui est en avant, mais qui a aussi la vision de ce qui s'en vient (P2).*

Ainsi, le leader idéal est comparé à un personnage (chef amérindien) ou à un objet (figure de proue), et parfois à un individu célèbre, comme Nelson Mandela ou Barack Obama. Souvent, ces images évoquent un individu qui est devant, voire au-dessus des autres, et qui les inspire. Notons enfin que dans les entrevues, la plupart de ces modèles étaient de sexe masculin.

Comme nous l'avons annoncé plus tôt, tout au long de cette section, l'androgynéité servira de méta-catégorie au leadership idéal. En effet, les éléments faisant partie de cette représentation comprennent surtout l'attention portée aux autres, caractéristique issue du portrait précédent, en plus de présenter plusieurs éléments nouveaux. Nous verrons dans les lignes suivantes quels sont ces éléments nouveaux.

## **2.2 La communication fédératrice**

Un des aspects les plus importants dans la représentation du leader idéal est la communication que l'on pourrait qualifier de fédératrice. Celle-ci rejoint et rassemble les individus entre eux et vers un objectif commun. Ainsi, le leader idéal est principalement appréhendé comme un « bon communicateur ». Rappelons que la communication est une des caractéristiques essentielles du style transformationnel (Schnurr, 2008) et que les leaders consacrent près de 87 pour cent de leur temps à communiquer (Gardiner et Tiggemann, 1999). Ces prochaines citations mettent en lumière différents processus interactionnels en lien avec la communication :

*Être un bon leader, ce serait d'être authentique, d'être capable d'admettre qu'on peut faire des erreurs, d'avoir une certaine vulnérabilité, d'être capable d'échanger et d'être à l'écoute des autres (P17).*

*Il faut qu'il soit capable de sensibilité, de capter le non-dit, d'avoir le côté humain, mais aussi le dynamisme et la prise de position. D'être capable de dire son opinion et de dire les vraies choses. La personne qui a une force de caractère pour être capable de donner des orientations, de faire face à l'adversité (P19).*

*Je pense qu'un bon leader c'est quelqu'un qui est capable en peu de mots de définir sa vision, d'expliquer son projet et qu'il arrive à embarquer du monde parce que tu te dis « oui, ça du bon sens, oui, ça va être trippant, oui j'y vais ! » (P13).*

Les actions « d'expliquer », « d'échanger », « d'admettre », « de définir » ou « de dire » font toutes partie de la communication verbale. Par conséquent, le leader idéal est perçu pour ces dernières comme un individu qui possède certaines aptitudes à communiquer. En effet, ces citations illustrent qu'il doit « être capable d'échanger », « capable de dire son opinion et de dire les vraies choses », ou encore « capable, en peu de mots, de définir sa vision ». Il semble ainsi que ces leaders doivent être en mesure de s'exprimer clairement. Par ailleurs, la communication non verbale s'illustre comme étant tout aussi importante. En effet, ces extraits parlent de « capter le non-dit », « d'écouter » ou d'être « authentique », par exemple. Ce faisant, l'empathie s'illustre comme étant l'élément qui facilite le décodage de la communication non verbale. L'empathie émerge quand elles affirment par exemple que le leader idéal doit être « capable de sensibilité » ou encore, qu'il doit avoir une « certaine vulnérabilité ». Pour cette raison, l'attention portée aux autres, catégorie abordée au précédent chapitre, semble récurrente.

Un autre aspect essentiel à la communication fédératrice est celui d'arriver à rassembler les autres autour d'un projet, d'une idée ou d'une valeur commune. Dans ce sens, le trait « rassembleur » semble être fondamental dans la représentation du leader idéal. Ces citations en témoignent :

*[Un bon leader, c'est d'être] capable de prendre des décisions, d'être conciliant, de savoir où est-ce qu'on s'en va et d'être capable de transmettre cette vision-là aussi afin d'avoir la capacité d'être un rassembleur (P8).*

*Un bon leader, je pense que c'est quelqu'un qui est capable d'élaborer et de construire un projet rassembleur qui va devenir le projet des autres aussi (P14).*

*Un bon leader c'est un leader qui va être capable de rassembler les gens vers un objectif commun, qui va prendre en compte les idées de gens et qui va construire une idée commune, pas juste son idée. Ton idée peut être bonne, mais d'arriver à construire une idée commune et qui va tabler sur les forces des gens et non leurs faiblesses (P5).*

Dans ces citations, au trait « rassembleur » se juxtapose les traits liés à la créativité et l'idée d'être « visionnaire ». Il s'agit d'une combinaison fréquente dans les discours de nos participantes. En effet, plusieurs des femmes interrogées perçoivent le leader idéal comme quelqu'un de visionnaire, qui crée, transmet et partage sa vision. Aussi, la construction d'un projet rassembleur s'avère importante. Ces citations suggèrent qu'il ne s'agit pas d'imposer son projet, mais d'en créer un, tous ensemble. Ce lien s'illustre dans ces propos avec la recherche de consensus, abordée dans la représentation du leadership féminin. Effectivement, la construction d'un projet commun qui plaira à tous demande conciliation et flexibilité. Par conséquent, ces Mauriciennes perçoivent ce leader comme étant un leader d'équipe. Elles le décrivent également comme ayant un style participatif de prises de décisions, notamment parce qu'il sollicite le point de vue de tous pour construire sa vision.

À l'aune de ces analyses, le leadership idéal est davantage décrit comme un processus, un échange entre le leader et ses subordonnés. Le leader donne (partage des informations, transmet des objectifs, vulgarise, par exemple) et reçoit (écoute l'autre, le comprend, s'intéresse à lui, notamment). Il est donc perçu comme étant à la fois l'émetteur et le récepteur des interactions verbales et non verbales. La communication générée par ce leader est davantage perçue comme étant horizontale et démocratique que descendante, où le leader donnerait des ordres, par exemple. Nous rapprochons ces résultats avec le style transformationnel, dans la mesure où ce leader a la capacité de communiquer les valeurs, les objectifs et l'importance de la mission organisationnelle. Pour ce faire, ce leader doit présenter la qualité d'être rassembleur (Eagly, 2007, p. 3). Le leadership idéal est donc perçu comme un processus, et non pas seulement comme un rôle comme ce qui est le cas du leadership féminin.

### **2.3 L'inspiration**

L'inspiration s'illustre comme le troisième et dernier élément central dans la représentation du leadership idéal. De celle-ci provient l'idée que ces leaders doivent, pour être considérés comme des leaders compétents, inspirer de la confiance. Un trait se démarque parmi tous ceux énumérés durant les entretiens. Il s'agit de « l'intelligence ». Toutefois, pour être considéré comme un « bon leader », ces Mauriciennes suggèrent que le leadership des individus doit avant tout avoir été reconnu par les pairs et les membres de l'équipe. Cela rejoint l'idée que « Le leadership se



développe dans un contexte où il acquiert sa caractéristique la plus importante : la légitimité » (Mintzberg, 2008, p. 17).

Par conséquent, l'inspiration est permise grâce à la reconnaissance du leadership exercé par un individu. Cette citation illustre cette idée :

*Tu es reconnue par les autres, ce n'est pas toi qui décides que tu es un leader, c'est une masse critique qui détermine si t'es un leader. Cette masse critique là, si elle est en santé, elle va déterminer un leader en santé qui va être heureux! Il se doit aussi de rendre ses membres heureux (P10).*

Dans ce sens et suivant cette participante, un leader est un individu qui a été légitimé à porter ce titre. Cette légitimité provient, entre autres, de ses comportements et de ses traits reconnus comme étant ceux d'un leader. Par ailleurs, l'influence idéale sous-entend un leadership non idéal. Dans ce prolongement, ces prochaines femmes interrogées offrent des exemples de comportements qui ne seraient pas ceux d'un leader :

*Un bon leader doit quand même être compétent. Tu ne peux pas être juste un leader d'autorité et atteindre tout le monde. Ça, c'est le pire leadership. Il doit être compétent et bien connaître son domaine pour stimuler son équipe (P7).*

*Le contrôle c'est l'antithèse du leadership (P14).*

*Quand il y a quelqu'un qui ne respecte pas les règles, il faut le dire de façon autoritaire, mais il ne faut pas faire preuve d'autorité. Il faut faire preuve de leadership. Pour moi c'est une différence fondamentale (P16).*

Ces propos laissent entendre que leadership non idéal serait un leadership autoritaire et directif. Cette idée est très répandue chez les femmes rencontrées. Notons à ce sujet que le leadership autoritaire *command-and-control* serait un style dépassé, selon Eagly et Carli (2003, p. 810), qui ne correspond plus aux besoins de la plupart des organisations contemporaines. Ceci pourrait expliquer pourquoi ces Mauriciennes rejettent si massivement le style autocratique.

Dans ce prolongement, celles rencontrées soutiennent que ce leader doit présenter un ensemble de caractéristiques spécifiques pour exercer son influence idéale. Par conséquent, plusieurs participantes suggèrent que le leader idéal se différencie de ses membres, soit des non-leaders. Cette manière de percevoir ce leadership correspond en partie aux approches centrées sur la personne. En effet, plusieurs répondantes se représentent le leader idéal à partir des traits qui

rejoignent la théorie des traits de Northouse (2009). On retrouve par exemple dans les citations suivantes les traits de l'intelligence, de la confiance, de l'intégrité et du charisme.

*Pour être un bon leader, il faut être meneur. Il faut aimer être à la tête de quelque chose. Être leader c'est une nature. [...] Pour être un bon leader, il faut que tu demeures très éveillé, il faut que tu sois flexible. D'abord de l'intelligence et avoir du pif. Il faut que tu sois intuitif au bout. Il faut que tu aies la force de prendre tes propres décisions et de les assumer (P9).*

*Un bon leader, c'est quelqu'un de compétent c'est quelqu'un qui comprend bien les enjeux et qui est capable d'anticiper les bonnes décisions, de faire les bons choix, d'être stratégique, de prévoir les coups à l'avance. Il faut aussi être éduqué, vraiment! Qu'il soit capable de prendre les commentaires et les feedbacks et d'améliorer ses compétences. Il faut qu'il soit en amélioration continue (P11).*

*Pour moi un bon leader c'est qu'il a une perception juste des personnes. Il est capable de voir quelles sont les forces de chacun, de voir comment ils vont fonctionner dans mon équipe, qu'est-ce qu'ils vont apporter et dans quoi ils sont bons. [...] C'est comme ça qu'il va être plus fort et qu'il va le mieux réussir parce qu'il va aller chercher les bonnes idées de chacun (P7).*

L'intelligence émerge comme étant un élément incontournable dans la représentation du leader idéal. Dans la première citation, l'intelligence est synonyme d'intuition, de force de caractère et de curiosité. Cet extrait comprend également un élément de déterminisme biologique. Le leadership apparaît comme une « nature », ce qui veut dire qu'il serait plus « naturel », plus « intuitif », chez certaines personnes. Ainsi, le leadership est perçu comme étant inné. Aussi, l'intégrité s'illustre dans ces propos. En effet, cette participante soutient que le leader idéal doit « assumer ses décisions » et prendre celles-ci en accord avec ses valeurs. De plus, le leader idéal y est décrit comme quelqu'un qui aime être à l'avant-plan, à la tête de quelque chose. Il est donc perçu comme quelqu'un qui se démarque des autres, d'où l'idée du charisme et de la confiance en soi. Dans un autre ordre d'idées, le deuxième extrait décline l'intelligence comme la capacité à prendre les bonnes décisions, à comprendre et déchiffrer les situations, à se projeter dans l'avenir et à anticiper les coups. Le fait d'être stratégique est perçu comme la caractéristique qui opérationnalise ces actions. L'intelligence est ici appréhendée comme étant acquise, contrairement à la première citation. En effet, la compétence s'acquiert pour cette Mauricienne par l'éducation et s'améliore toute la vie durant. L'intelligence est également conçue comme une clé pour une communication efficace alors qu'il est question de commentaires et de feedbacks. Enfin, le troisième extrait traite de l'intelligence comme la capacité à reconnaître le potentiel des



individus afin de l'exploiter aux profits de l'équipe. Cette idée est récurrente dans plusieurs entretiens. L'idée de construire un projet commun qui table sur les forces des individus est une fois de plus mise en lumière dans ces propos.

À l'aune de ces résultats, il semble que ce soit notamment grâce à son intelligence supérieure que ce leader se démarque des autres et qu'il réussit à exercer son influence. C'est-à-dire que son intelligence, son charisme et sa confiance lui permettent d'inspirer de la confiance et de la fierté, et ainsi d'arriver à rassembler les autres autour d'un projet commun. Ce faisant, il semble que ce soit l'intelligence qui rende possible la communication fédératrice précédemment abordée.

Il est ici possible de faire des liens entre leur représentation du leader idéal et le style transformationnel ou charismatique. Rappelons que pour Powell (2011), le leadership transformationnel est un style où le leader inspire, motive et stimule intellectuellement les membres de son équipe. C'est aussi un leader qui a de grandes considérations individuelles pour ses employés. Abondant dans ce sens, les Mauriciennes rencontrées perçoivent le leadership idéal selon les activités de rassembler, de construire, d'écouter, d'inspirer et de communiquer.

Dans la prochaine section seront explorées les représentations autobiographiques. Nous verrons qu'elles se distancient des deux premières représentations que nous avons traitées, celle de la femme leader et du leader idéal.

### 3. Les représentations du leadership personnel : récit de vie

Les représentations du leadership personnel diffèrent des deux précédentes. En effet, les données tirées des entrevues y sont plus nuancées et plus distinctes que dans la représentation du leadership féminin et de celle du leadership idéal. Effectivement, ces deux dernières thématiques semblent présenter des contenus stables et un noyau central plutôt défini. On peut ainsi parler de représentations *fortes*, au sens où Seca (2010) l'entend. C'est-à-dire qu'il s'agit de représentations structurées, captatrices et pourvoyeuses de sens, rassembleuses d'enchaînements de cognitions, de symboles et de croyances.

Soulignons d'emblée que les caractéristiques qu'elles ont énoncées par rapport à leur leadership ne collent ni entièrement avec la représentation de la femme leader ni avec celle du leader idéal. Ainsi, la sollicitude revient très peu dans les représentations du leadership personnel, voire pas du tout dans certains cas. Aussi, c'est lorsqu'elles décrivent leur leadership personnel que des éléments associés à la masculinité et à la dimension agentic ont émergé le plus fortement. En effet, tel que nous le verrons, plusieurs participantes se décrivent comme étant des femmes fortes, fonceuses et entêtées. Aucun de ces traits n'était présent dans la section portant sur la représentation de la femme leader. Pourtant, il s'agit de femmes qui parlent de leur leadership, qui en est un féminin (au sens où elles sont de sexe féminin). C'est dans ce prolongement que nous avons trouvé que leurs représentations autobiographiques ne sont pas à proprement dit genrées. Effectivement, nous pouvons affirmer que chacune des descriptions offertes par ces femmes comprend à la fois des éléments de la dimension communal et de celle agentic.

Enfin, en raison de la multitude de styles de leadership exprimés pour la représentation du leadership personnel, il nous a été plus difficile de les associer aussi directement à la littérature. Nous expliquerons la diversité des autoreprésentations du leadership grâce aux appartenances sociales, soit : l'appartenance au milieu professionnel, celle au genre, et l'appartenance à la génération. Le tableau 3, ci-dessous, met en interaction ces trois appartenances entre elles et avec les caractéristiques que nous avons fait émerger.

**Tableau 3. Éléments clés de la construction du leadership personnel**

	<b>Milieus traditionnellement féminins</b>	<b>Milieus non traditionnellement féminins</b>
<b>Appartenance au genre</b> (féminin ou masculin)	Appartenance au genre féminin : Femme d'abord	Appartenance au genre masculin : Garçon manqué
<b>Appartenance à la génération</b> (Baby-Boomers, X et Y)	Appartenance à la génération des baby-boomers et X : militante	Appartenance à la génération X et Y : ambitieuse
Caractéristiques	Dépassement de soi	Rupture avec la douceur
Principaux traits	Audacieuses, passionnées et curieuses	Fortes, tenaces et efficaces
Axées sur	Les relations interpersonnelles : priorité à l'humain et son bien-être	La tâche : priorité aux résultats et à l'efficacité
Style de leadership	Démocratique (Powell, 2011)	Transactionnel (Eagly, 2007)

Notons que la frontière entre les milieux féminins et masculins n'est pas étanche. L'un n'exclut pas l'autre et nous verrons que plusieurs femmes présentent à la fois la caractéristique du dépassement de soi et de celle de la rupture avec la douceur. Enfin, ces appartenances viendront nuancer les propos émis par ces femmes, et mettront en lumière les différentes manières d'aborder le leadership personnel.

### **3.1 La construction du leadership personnel**

La grande diversité des conceptions du leadership personnel prend racine, selon nous, dans l'expérience personnelle de leadership, et dans l'interprétation donnée à cette expérience, qui est propre à chaque participante. Cela rejoint la proposition d'Abrieu (1994) qui avance que les représentations sont influencées par les pratiques. Par le fait même, il suggère que les représentations forment les pratiques. Ainsi, chacune des femmes a mis de l'avant, durant l'entretien, différentes caractéristiques de son leadership, qui pour elle, donnaient du sens à cette expérience. Nous retrouvons donc plusieurs représentations du leadership personnel qui sont toutes uniques de par la « texture individuelle » (Desmarais, 2010, p. 368) des propos tenus par chaque femme. Rappelons que le récit autobiographique amène les participantes à sélectionner, durant l'entretien, des événements significatifs de manière à créer du sens. Ce type de récit amène les individus à produire « une présentation de soi » (Bourdieu, 1986, p. 71). En outre, c'est cet éclatement des représentations du leadership qui nous a menés à nous demander par quoi ces

dernières sont informées. Dès lors, nous avons remarqué à travers les récits autobiographiques que les appartenances sociales y jouent un grand rôle.

Effectivement, les appartenances auxquelles chaque femme s'identifie influencent les divers éléments qu'elles valorisent dans leur leadership personnel. Soulignons aussi que nos participantes ne mobilisent pas toutes les mêmes appartenances et qu'elles ne le font pas toutes avec la même intensité. Abondant dans le même sens que Bourassa-Dansereau (2015), les femmes de notre étude mobilisent en contexte de leadership les appartenances auxquelles elles s'identifient et qui sont, à leurs yeux, constitutives de leur identité. Ce sont ces dernières qui leur permettent aussi de faire sens de leurs expériences de leadership. Enfin, ces différentes appartenances sociales, bien que présentes dans les témoignages de ces Mauriciennes, ne sont pas nécessairement identifiées par ces dernières comme un élément central qui définit leur leadership. C'est avant tout l'aspect interprétatif qui nous a permis de dégager ces différentes appartenances. Ce faisant, nous avons regroupé ces perceptions du leadership en fonction de la situation dans laquelle elles ont été produites par les participantes. Ces situations seront abordées dans les prochaines sections de ce mémoire.

### **3.1.1 L'appartenance aux milieux professionnels**

L'appartenance professionnelle est au cœur de plusieurs représentations du leadership féminin et en influence grandement les diverses conceptions. Dans ce sens, nous avons scindé en deux les secteurs professionnels, soit les secteurs masculins et les secteurs féminins. Rappelons dans un premier temps que les secteurs masculins sont des milieux professionnels où le nombre de femmes (employées/clientes) est inférieur à trente pour cent (Emploi Québec, 2016). Inversement, les milieux féminins sont des milieux qui dénombrent près de soixante-dix pour cent de femmes (employées/clientes) (Ibid).

Les milieux professionnels ont amené les participantes à valoriser différentes facettes du leadership. Ces milieux leur ont notamment permis d'interpréter leur expérience de leadership différemment. Les citations suivantes illustrent cette idée :

*C'est sûr que le milieu va beaucoup influencer parce que le milieu de l'éducation n'est pas pareil comme le milieu agricole, mais pas du tout (P12).*

*Je dis ça parce que je suis certaine que mes traits de personnalité et mon expérience dans*

*le monde du sport ont fait en sorte que je suis ce que je suis aujourd'hui et que je sois considérée comme une leader (P6).*

*Moi j'ai eu un choc culturel quand j'ai fait le premier mandat en politique, parce que moi j'arrive d'un monde [le milieu communautaire] où la parole est d'or, où l'être humain c'est la priorité, et non le capital ni l'argent qu'ont les entreprises. [...] T'arrives là, il n'y a plus une parole qui tienne, les couteaux volent bas (P5).*

Dans le premier extrait, une comparaison entre les milieux féminins et masculins est mobilisée pour expliquer les différences entre les styles de leadership requis. La deuxième citation est particulièrement intéressante. Cette participante explique que son expérience sportive l'a définie en tant qu'individu et, plus précisément, en tant que leader. Elle fait un lien entre ses traits de personnalité et son identité de leader, les premiers ayant déterminés la deuxième. Enfin, la dernière citation illustre le discours d'une femme qui a eu à jongler entre deux milieux professionnels simultanément. Celle-ci explique comment les contextes professionnels l'ont amené à déployer des styles de leadership différents. Ses expériences ont été interprétées différemment, l'ont poussant à exhiber des traits et des comportements dissemblables entre le communautaire et la politique.

Par ailleurs, selon nous, le concept de *Gender symbolism* (Alvesson, 1998b) joue un rôle tout aussi important dans la construction des autoreprésentations. En effet, c'est ce concept qui permet d'expliquer les nuances obtenues à l'intérieur même des domaines professionnels, qu'ils soient traditionnels ou non. Par exemple, l'extrait suivant illustre que le monde agricole, milieu non traditionnel, est appréhendée différemment selon le type de production :

*Ça dépend de chacun des milieux parce que souvent les filles en agriculture vont se faire associer aux fermes avec des animaux. Moi dans la pomme de terre, je te dis que si on est cinq femmes au Québec c'est bon. [...] Les filles sont plus souvent vues avec des animaux parce qu'elles sont maternelles, leur petit veau est malade, elles vont être plus attentives à ces signaux-là. Tandis que les fermes où est-ce qu'il y a des productions végétales, dans les champs, les tracteurs et tout ça, bien c'est plus associé à un monde de gars (P12).*

Le *gender symbolism* exprime l'idée que des milieux masculins le sont plus que d'autres. Dans cet extrait, les fermes d'animaux sont associées aux femmes parce qu'elles sont perçues comme étant maternelles, les renvoyant une fois de plus à leur rôle de genre (Eagly et Karau, 2002). En contrepartie, les fermes agricoles qui requièrent de la machinerie lourde sont davantage associées aux hommes. Dès lors, un rapprochement avec les travaux de Pruvost (2007) est possible. C'est-



à-dire que des femmes qui travaillent dans des milieux où l'usage de la force physique est nécessaire transgressent davantage les attentes de genre. Rappelons que l'usage de la force physique, plus spécifiquement lié à la violence physique, est culturellement réservé aux hommes (Pruvost, 2007).

Afin d'illustrer comment l'appartenance au milieu professionnel forme les représentations du leadership féminin, les milieux non traditionnels seront abordés dans un premier temps, et, dans un deuxième temps, les milieux traditionnellement féminins. D'un côté, le leadership personnel correspond au style transactionnel, de l'autre, au style démocratique. Bien entendu, des variations à l'intérieur même de chacun de ces portraits existent. Loin de nous l'idée de polariser les visions du leadership personnel ou de créer une dichotomie. Il s'agit seulement d'alléger la lecture et d'illustrer globalement l'ensemble des différents points de vue. Il nous serait en effet impossible d'offrir des portraits hermétiques.

Nous combinerons, dans les sections suivantes, les traits et les comportements qui ont émergé des autobiographies et tenterons de les lier aux contextes dans lesquels ils sont déployés. Par conséquent, certaines participantes se retrouveront à la fois dans la section portant sur les milieux masculins et sur ceux féminins. Cette situation s'explique parce qu'elles ont évolué simultanément ou périodiquement dans chacun d'eux. Elle met également en lumière notre point de vue du leadership qui est situationniste. Ainsi, comme nous le verrons dans les prochaines lignes, les représentations du leadership personnel sont d'abord influencées par les milieux dans lesquels les participantes ont évolué et la tâche à effectuer. Elles ne sont donc pas fixes. Ces représentations sont surtout informées par les contextes dans lesquels elles ont été produites.

#### ***a) Les milieux non traditionnellement féminins, des leaders transactionnels***

Bon nombre de participantes ont jadis évolué, ou évoluent à l'heure actuelle dans différents milieux non traditionnellement féminins. Tel que nous le verrons, plusieurs de ces Mauriciennes perçoivent leur leadership comme une transaction. C'est-à-dire que la vision qu'elles en ont laisse présager une certaine forme de hiérarchie, soit une manière plus traditionnelle de concevoir le leadership. Un rapport de contingence marque ce portrait, dans le sens où ces femmes se perçoivent à la tête, ou en charge de quelque chose, par exemple d'une équipe, d'une entreprise ou encore d'un projet. Pour ces raisons, leur vision de leur leadership correspond étroitement au

style transactionnel. Rappelons que suivant Powell (2011), le style de leadership transactionnel correspond aux leaders qui évoluent dans une relation de contingence (donnant-donnant) et de gestion des exceptions avec leurs employés. L'auteur rapporte plusieurs études qui expliquent que les femmes auraient une gestion active des exceptions, c'est-à-dire qu'elles anticipent les problèmes en surveillant systématiquement la performance de leurs employés (Ibid, p. 5). Pour leur part, Centeno, Lapointe et Langlois (2013) mettent l'accent sur le fait que ces leaders favorisent la participation de tous dans la définition des objectifs de l'organisation. Plus important encore, il s'agit aussi de leaders qui acceptent un certain partage du pouvoir, tout en maintenant les rôles et les fonctions hiérarchiques. Les extraits suivants représentent cette idée de transaction :

*J'ai toujours eu ça en moi un intérêt pour le leadership, la prise de décisions, de mener une équipe (P16).*

*J'ai comme un profil entrepreneur qui est fort en moi et ça s'est démarqué jeune. [...] Avec du recul, je suis vraiment une fille de développement organisationnel. J'aime ça démarrer des choses, organiser. J'ai un grand, grand sens de l'organisation (P11).*

*J'ai toujours eu aussi un leadership de compétence [...] J'ai développé beaucoup d'expertise pour gérer des groupes de toute sorte, animer des sessions de travail de toute sorte. J'avais une habileté en communication (P7).*

La première participante illustre une vision où son rôle de leader s'apparente à celui d'un gestionnaire. Cette Mauricienne se perçoit comme la personne qui prend les décisions et qui mène son équipe. Plus précisément, elle se voit comme la personne à la tête de son équipe, donc, au-dessus. Il s'agit effectivement d'une femme qui occupait un rôle de gestionnaire important au moment de l'entrevue. Le deuxième extrait offre plutôt un point de vue entrepreneurial. Cette participante se perçoit comme une entrepreneuse, « une fille de développement organisationnel », où son rôle est de démarrer, de développer et d'organiser des projets. Le sens de l'organisation s'avère essentiel chez cette Mauricienne. Notons également que le sens de l'organisation est un trait récurrent dans le discours de ces femmes, qui se voient comme étant particulièrement organisées. Par ailleurs, la gestion semble récurrente dans la dernière citation, dans laquelle cette femme se voit comme une gestionnaire d'équipe, une animatrice et une bonne communicatrice. Il s'agit d'une femme qui a longtemps évolué en politique.

Un point de vue relativement directif émerge de cette vision transactionnelle. En effet, plusieurs des femmes qui évoluent, ou qui ont évolué dans ces milieux, voient dans leur rôle de leader l'obligation de trancher, et parfois même, celui de prendre des décisions de façon autocratique. Le prochain extrait illustre cette idée :

*J'aime bien avoir l'intérêt des gens, avoir leurs commentaires, avoir leurs idées et tout ça. Cependant, quand je suis rendue à ma décision, elle est réfléchie et murie et c'est par là qu'on s'en va (P8).*

En effet, cette participante, qui est gestionnaire de haut niveau - comme bon nombre d'autres -, explique qu'elle sollicite la participation de ses membres, mais qu'au final, la décision lui revient. Elle « aime bien » avoir leur opinion, il ne s'agit toutefois pas de sa priorité. Ces dernières expliquent ce comportement entre autres parce qu'elles ont des échéances serrées et de nombreux comptes à rendre. Par conséquent, nous avons remarqué qu'elles se décrivent généralement comme étant axées sur la tâche. Rappelons que cette situation a été rapportée par Gardiner et Tiggemann (1999). Ces auteurs ont en effet rapporté que les femmes qui dirigent dans des milieux masculins ont tendance à être moins axées sur les relations interpersonnelles que leurs consœurs des milieux féminins. En revanche, ces mêmes femmes sont davantage axées sur la tâche que leurs homologues masculins dans des contextes similaires. Malgré la naturalisation de cette orientation aux hommes (Centeno et coll., 2013), les prochaines citations illustrent que ces femmes se perçoivent comme telles :

*En tout et partout, on doit être rendu à 350 emplois. Et notre chiffre d'affaires, si on mettait tout ce monde-là ensemble, parce que les organismes qu'on crée deviennent autonomes, c'est en haut de 5 à 6 millions de chiffre d'affaires par année (P5).*

*Les quatre ans qu'on a été là, on a fait beaucoup de travaux d'infrastructures, on a construit une caserne, une salle communautaire. La dette de l'ancienne municipalité de [nom de ville] diminuait, mais nous au lieu de baisser les taxes, on réinvestissait (P4).*

*J'étais assez fière d'avoir passé les actifs de 3 à 10 millions \$. Je gérais une vingtaine d'employés, négociais des conventions collectives, des contrats de travail, etc. (P7).*

Non seulement elles se voient comme accordant une grande importance aux résultats, mais elles démontrent aussi une grande fierté à le faire. Pour ces raisons, ces propos laissent présager que ces participantes valorisent l'atteinte des objectifs, de la rentabilité, ou encore de la création d'emplois. Précisons toutefois qu'il ne s'agit pas d'une catégorie exclusive. En effet, il arrive que certaines femmes issues des professions masculines présentent une forte orientation aux relations



interpersonnelles. Rappelons que l'orientation aux relations interpersonnelles réfère pour Powell (2011) à la manière dont le leader s'engage dans des activités qui tendent vers la morale et le bien-être des autres. Cette prochaine citation illustre cette orientation dans laquelle les relations positives sont centrales : « *Moi, avec mes employés le matin, je vais les voir et je leur dis bonjour et je vais leur dire merci quand ils font du bon travail. Parfois, il y en a qui me remercient de les remercier (rire)* » (P12). L'essentiel à retenir dans ce portrait est que plusieurs femmes se voient comme étant à la fois orientées vers les relations interpersonnelles tout en étant aussi axées sur la tâche. On le voit surtout chez celles qui jonglent entre deux types de milieux professionnels (traditionnels et non traditionnels).

En outre, que ce soit la politique, l'agriculture ou encore l'entrepreneuriat, ces femmes sont conscientes d'exercer leur leadership dans un monde d'hommes. D'ailleurs, celles qui n'y travaillent pas ont également une vision de ces milieux et du leadership requis qui est masculine. Les extraits suivants expriment cette idée. Nous nous attarderons davantage à la politique, comme il s'agit du milieu non traditionnellement féminin le plus présent dans les entretiens :

*C'est vraiment un boys-club la politique! Les gars entre eux sont allés à la même université, ils se sont connus là. Donc ils vont donner les rôles aux femmes [de] leaders adjointes parce que c'est le rôle qui est le moins important* (P7).

*Moi si j'étais une femme plus jeune, je n'irais pas et je n'inciterais pas ma fille à devenir politicienne parce que c'est trop dur. [...] Mais ça en prend! Il faut être forte. Il faut quasiment être masculine, aimer les débats, la confrontation et l'agressivité* (P20).

*La politique, c'est un monde d'hommes, c'est les perceptions, c'est l'égo, ce sont des gens qui veulent le pouvoir. Ça, ça me dérangeait. [...] En politique c'est du charisme, ce n'est pas du leadership, selon moi. Si tu gagnes, c'est que tu as beaucoup de charisme* (P11).

Ces propos donnent l'impression que la politique est perçue assez négativement chez ces Mauriciennes. Elles en parlent en termes de boys-club, de pouvoir, de confrontations et même d'agressivité. Le fait qu'elles partagent cette vision négative des milieux masculins amène plusieurs femmes à décrier la présence de discriminations. Cette situation a également été rapportée dans l'étude de Gardiner et Tiggemann (1999). Rappelons que ces auteurs ont montré que les femmes qui travaillent dans des milieux masculins ont davantage l'impression que celles qui évoluent dans des domaines féminins de faire face à des discriminations sexistes. Ils soulignent que ces discriminations portent sur le sentiment que leurs homologues masculins sont

traités plus favorablement qu'elles. Ces dernières ont ainsi l'impression que leur sexe est un inconvénient en ce qui concerne la progression de leur carrière (Ibid). Ces citations représentatives font montre de ces impressions de discriminations sexistes :

*Ce préjugé de ne pas avoir la compétence réelle pour être là. Je pense que c'est ça, il faut toujours prouver quand on est une fille qu'on vaut vraiment la peine, qu'on est là pour nos compétences parce qu'on est bonne et qu'on fait la job (P13).*

*Nous, on va plus y aller avec conciliation, on va plus convaincre. Mais c'est perçu comme de la faiblesse malheureusement, donc tu es obligée de te démontrer deux fois plus, de travailler deux fois plus que les hommes (P19).*

*Si je vais à une réunion et que j'arrive le matin en robe à l'entrepôt et je vais voir les gars, bien il y en a toujours un ou deux qui disent « ouin, à matin, tu t'es mise belle pour nous ». Au début ça me dérangeait, mais depuis que je travaille dans un milieu de gars, je m'aperçois qu'ils sont comme ça entre eux. Donc, c'est soit que j'embarque dans leur « game », ou bien je me retire de tout le monde en me mettant complètement à part d'eux en plus de me les mettre à dos (P12).*

À l'aune de ces extraits, il semble que plusieurs femmes pensent qu'il leur est plus difficile d'avoir de la crédibilité qu'un homme. La première citation démontre que cette Mauricienne ne pense pas avoir la même compétence perçue qu'un homme, et qu'il lui est plus difficile de l'acquérir. Le deuxième extrait met en lumière l'impression de doubles standards de performance, qui est récurrente dans les entrevues. Il semble également que cette Mauricienne sente que les attentes vis-à-vis d'elle restent largement stéréotypées. Nous avons vu, au chapitre 2, que cette idée a été avancée, notamment, par Fortier (2008), Heilman (2001) et Pigeyre et Vernazobres (2013). Ces auteurs soutiennent qu'il s'opère une sexualisation des attentes face aux comportements du leader. Cette deuxième citation illustre également l'idée que celles qui ne présentent que la dimension communal se font stéréotyper. Un lien s'illustre avec l'étude d'Eagly et Carli (2007) voulant que les femmes rencontrent un « *double-bind* », ce qui complexifie leur rôle de leader. Le *double-bind* fait en sorte que les femmes leaders doivent à la fois présenter des caractéristiques agentic et communal pour acquérir de la crédibilité. Ainsi, le second extrait illustre comment le fait de ne présenter que la dimension communal est perçu négativement. Dans un prolongement apparenté, la dernière participante, elle, semble avoir intégré volontairement les caractéristiques de la dimension agentic pour se faire accepter par ses employés. Elle raconte qu'à force de commentaires sexistes, elle en est venue à se joindre aux hommes dans leurs plaisanteries. De cette manière, elle reproduit en quelque sorte les comportements masculins

présents dans son milieu. À ce sujet, Fortier (2008) explique que plusieurs femmes qui réussissent dans les milieux masculins sont placées dans des situations d'adaptation qui les forcent à adopter les normes masculines de comportement. Cela semble vrai pour cette Mauricienne qui exerce son leadership dans un milieu dont le *gender symbolism* est fortement masculin et qui est largement dominé numériquement par des hommes (production agricole).

Pour ces raisons, une caractéristique s'est démarquée dans l'autoportrait de ces femmes pour décrire leur leadership. Il s'agit de la rupture avec la douceur qui est un des éléments clés de la représentation du leadership personnel chez ces participantes. En effet, plusieurs Mauriciennes se décrivent dans des termes antinomiques à la douceur. Ainsi, dans un premier temps, les traits mobilisés pour parler de leur leadership font surtout référence à leur solidité. Elles se perçoivent comme étant affirmées et sachant s'imposer. Les citations suivantes illustrent cette rupture avec la douceur, trait qu'elles avaient pourtant associé à la femme leader :

*Bien je suis solide, je suis quelqu'un de solide. [...] Et moi je suis une Taureau [signe astrologique], tu ne me dis pas non! (rire) (P2).*

*J'ai un caractère bouillant, fort. Quelqu'un qui me crie après, il va m'entendre! Je ne me laisserai jamais intimider [...] Il y en a même un, un moment donné, qui m'a dit « vous avez l'air mollassonne ». Si quelqu'un entendait ça, il dirait qu'il est complètement fou! Je suis un cheval qu'il faut retenir pour ne pas qu'il explose (P5).*

*J'assomme et je module après. J'assomme et après je slack! [...] C'est moi qui défendais mes amies à l'école quand il y avait un problème. Et je défendais physiquement, tu avais d'affaire à faire un bout! [...] Je ne me laisse pas piler sur les pieds et je ne pile pas sur ceux des autres. Je suis aussi personnellement bien avec des gens qui peuvent me confronter. Je ne suis pas bien avec quelqu'un qui est molasse, je ne suis pas capable avec ça, je suis mal (P9).*

Si dans la représentation du leadership féminin la douceur était essentielle aux femmes leaders, dans ces extraits il s'agit plutôt du contraire. Ces Mauriciennes se perçoivent selon le trait « confrontant ». En effet, la première participante tient des propos qui abondent dans ce sens, alors qu'elle avoue ne pas accepter les refus, même qu'elle ferait tout pour arriver à atteindre ses buts. Le deuxième extrait présente l'idée que cette Mauricienne se perçoit en mesure de répondre aux insultes, qu'elle n'est pas effrayée par les intimidateurs. Au contraire, elle serait même capable d'intimider l'agresseur si nécessaire. Soulignons que ces deux premières citations contiennent une comparaison avec un animal. D'abord, un parallèle est fait entre son

tempérament et le taureau (son signe astrologique) qui s'avère être un animal menaçant, tandis que la deuxième participante se compare à un cheval sur le point d'exploser. Ce sont des métaphores puissantes qui illustrent leur courage et leur combattivité. Enfin, dans le dernier extrait, il est même question d'agressivité et d'usage de la violence physique. Ces Mauriciennes se voient comme des femmes qui sont à l'aise avec l'idée de confrontation verbale, voire physique. Une grande confiance en soi sous-tend ces propos, un trait essentiel selon Northouse (2009).

Dans ce sens, la rupture avec la douceur laisse aussi entrevoir une grande force de caractère. En effet, plusieurs participantes se décrivent à l'aide des traits de la « ténacité », ou encore de la « délinquance » dans le sens de battante. Ces extraits font part de cette force de caractère perçue :

*Je suis très délinquante, ça aide. Je ne me suis jamais dit que ça ne passerait pas parce que j'étais une fille. Au contraire ! La place où je n'avais pas d'affaire à aller, j'y allais (P15).*

*Je suis une femme qui n'a pas peur de ses opinions. Donc dans les discussions, je n'avais pas peur de m'exprimer (P6).*

*À chaque fois qu'on me dit d'oublier ça parce que ça ne marchera pas, moi ça me donne du gaz tu n'as pas idée (P10).*

*Je pense que je suis tenace, c'est une des forces qui me caractérise (P1).*

Il émerge de ces propos une vision combative du leadership. Cette manière d'appréhender leur leadership les incite à poursuivre leurs objectifs et surtout, à s'imposer. Les trois premiers extraits expriment de la détermination, qui apparaît comme un trait incontournable tant pour ces femmes que pour Northouse (2009). Plus encore, ces propos laissent entrevoir la présence d'obstacles, réels ou anticipés. Elles se représentent la présence d'adversaires contre lesquels elles devront batailler un jour ou l'autre, ce qui les amène à être déterminées et tenaces. Ce faisant, la rupture avec la douceur provient en partie de cette idée d'affrontements (passés ou potentiels) et de résistances à leur égard. À la lumière de ces propos, il semble que le rejet de la douceur va à l'encontre des stéréotypes et des attentes de genres. Sans que la représentation de leur leadership soit entièrement exempte des caractéristiques communales, elles ont surtout l'impression que certains obstacles les ont empêchées d'être « douces », et plus globalement, d'être féminines. Au

contraire, elles ont le sentiment de devoir s'imposer et de s'affirmer. Pour pallier à ces obstacles, elles se disent déterminées, solides et même délinquantes.

En somme, malgré l'impression d'obstacles précédemment illustrée, plusieurs d'entre elles choisissent tout de même d'évoluer dans ces mondes masculins. Il semble que reproduire les comportements masculins dans une visée instrumentale, c'est-à-dire pour faciliter l'intégration et l'acceptation de son leadership, est une solution que plusieurs d'entre elles ont adoptée. Aussi, il ressort de ces quelques citations que ces femmes construisent leurs représentations d'elles-mêmes à partir de leurs expériences professionnelles. Plus précisément, leur vision du leadership correspond étroitement au contexte dans lequel elles ont vécu leurs expériences de leaders.

Seront abordées dans la section suivante les représentations du leadership personnel des femmes issues des milieux féminins. Nous verrons que plusieurs grandes différences existent entre ces deux visions.

#### ***b) Les milieux traditionnellement féminins, des leaders démocratiques***

Nous verrons dans cette section que les représentations du leadership personnel des femmes issues des milieux féminins correspondent à la notion de démocratie participative. En effet, nous avons remarqué que ces femmes encouragent la participation de tous pour, qu'au final, la décision soit prise en fonction des besoins de chaque membre. L'objectif derrière cette démocratie est que tout un chacun trouve son compte et soit entendu avant de prendre des décisions importantes. Pour ces raisons, nous soutenons que cette manière d'appréhender leur leadership se lie au style démocratique (appelé aussi participatif) abordé au chapitre 2. À titre de rappel, pour Powell (2011), ces leaders sollicitent la participation de tous lors des prises de décisions. Il s'agit également d'un style qui est traditionnellement davantage associé à la féminité qu'à la masculinité (Ibid). Enfin, ce style s'oppose au style autocratique.

Mentionnons d'emblée que ces femmes se représentent leur style de leadership de manière assez concordante avec les caractéristiques énumérées dans la représentation de la femme leader (à l'exception du trait « maternel »). Afin d'éviter d'être redondantes, nous exemplifierons moins abondamment cette section, comme elle rappelle grandement celle-ci abordée précédemment. Les citations suivantes illustrent cette idée de démocratie :

*Donc, moi, dans mon leadership, c'est vraiment de faire ensemble, que les décisions soient prises ensemble. Même si c'est moi, à la fin, qui doit dire « oui c'est comme ça ou non ce n'est pas comme ça ». Mais au moins tout le monde va avoir pu s'exprimer et avoir défendu son point de vue. Moi, c'est vraiment équité, égalité, partage, respect, dévouement (P3).*

*Je suis plutôt un leader corporatif qui travaille en collaboration avec d'autres. De toute façon, comme c'est un milieu communautaire, je ne dirige pas, je ne suis pas une dirigeante (P20).*

*Il n'y a pas l'aspect hiérarchique ou oligarchique ou monarchique. Je dirais que c'est anarchique, dans le sens de sans supériorité. [...] Je veux multiplier, décentraliser et redonner le pouvoir le plus possible aux gens (P10).*

*Ce qu'il faut comprendre sur mon type de leadership, c'est que tout au long du parcours, je ne suis jamais seule. Jamais, jamais, jamais seule (P2).*

Ces quatre extraits illustrent un leadership participatif. Chacune de ces femmes se voit comme des leaders d'équipe. Pour elles, la collaboration et l'inclusion sont les éléments qui rendent possible le travail d'équipe. Il s'avère également que le pouvoir pour les femmes issues des secteurs symboliquement féminins est perçu comme n'étant pas l'apanage d'une seule personne, mais plutôt comme étant l'affaire d'un groupe. Cette idée est surtout exprimée dans la troisième et la quatrième citation. L'absence de hiérarchie est ce qui distingue la démocratie participative du style transactionnel précédemment abordé. À l'instar du portrait de la femme leader, l'appartenance aux milieux féminins amène ces femmes à ne pas emprunter un style directif. Enfin, pour ces raisons il semble que ces femmes ont une tendance, plus que celles des milieux masculins, à axer leur style de leadership sur les relations interpersonnelles. Ce qui n'exclut pas que certaines d'entre elles ont elles aussi à cœur l'atteinte et l'accomplissement des objectifs.

Aussi, tout comme les femmes issues des milieux non traditionnellement féminins, ces femmes sont elles aussi conscientes d'évoluer dans des milieux de femmes :

*Le communautaire je dirais même que c'est un ghetto féminin (rire) (P17).*

*C'est un monde de femmes l'éducation (P2).*

*Le communautaire c'est beaucoup un mouvement de femme, il y a des hommes, mais c'est majoritairement des femmes (P5).*



Le fait qu'elles perçoivent ces milieux comme étant féminins explique peut-être pourquoi elles valorisent des caractéristiques qui leur sont typiques. Aussi, il semble que celles-ci ont globalement une meilleure opinion des professions féminines que masculines. Cette vision s'illustre malgré le fait qu'elles en parlent comme d'un « ghetto féminin » et même comme « d'une chasse gardée de femmes » (P3), qui sont des termes à connotation plutôt négative. Ainsi, nous avons relevé très peu d'obstacles par rapport aux professions féminines, ne serait-ce que le manque de ressources financières ou matérielles par exemple. Les citations suivantes illustrent cette vision positive des milieux féminins :

*Je dirais dans le milieu communautaire, je n'ai jamais senti qu'être une femme c'était un handicap. Jamais! Non. Mais dans le niveau politique, ça m'est arrivé (P5).*

*Être en contact avec les gens et de venir en aides aux gens c'était comme naturel aussi pour moi de le faire. Le fait de pouvoir être soi-même dans des organisations [communautaires] où tu n'es pas encadré et que tu as une certaine liberté d'action, ça aussi c'est agréable de travailler dans ces conditions-là (P17).*

*C'est cliché dire ça, mais c'est sûrement les valeurs et la personne humaine qui m'ont attiré vers le communautaire (P15).*

Certaines caractéristiques communales semblent avoir été naturalisées comme étant propres à ces milieux. Ce faisant, il semble que les milieux féminins leur paraissent plus « naturels » que ceux masculins abordés précédemment. Elles sentent qu'elles peuvent y être elles-mêmes, soit des femmes (nous verrons dans la section suivante portant sur le genre que celles-ci s'identifient plus fortement au genre féminin et à la féminité que celles qui se définissent par les milieux masculins).

À l'aune de nos analyses, nous avons remarqué que le dépassement de soi apparaît comme une caractéristique essentielle chez ces participantes. Le trait qui décrit les femmes qui travaillent dans ces milieux féminins est celui de « l'audace ». En effet, elles se perçoivent comme aimant faire autrement, aller plus loin et améliorer ce qui se fait déjà. Il s'agit aussi de se dépasser personnellement, d'oser des situations nouvelles même si celles-ci peuvent être déstabilisantes. Les citations suivantes mettent en exergue cette idée de dépassement de soi :

*J'aime essayer de nouvelles choses. Je finis par m'ennuyer si c'est toujours pareil. Si on veut des résultats qu'on n'a jamais eus, bien il faut faire des choses qu'on n'a jamais faites. Ça, moi je suis partante! J'aime initier, innover, j'aime faire ça (P10).*

*Partout où j'ai été, j'ai toujours eu le goût d'améliorer les choses, d'aller plus loin, de percevoir ce qui pouvait être amené plus loin (P19).*

*C'est probablement dans mes traits de personnalité, je suis fonceuse, je suis ouverte à ce qui se passe (P6).*

*Je suis une fille de défis! Je suis une fille de défis et je dirais que je ne suis pas une fille de routine. Ça fait partie de ma personnalité (P2).*

Ces citations renvoient au fait de dépasser ses limites personnelles. Elles se perçoivent comme des femmes qui aiment essayer des nouvelles choses. Les deux premières citations témoignent de cette volonté d'initier, d'aller ailleurs, de faire autrement. La deuxième citation évoque le trait « fonceuse » qui rend possible le dépassement de soi. Soulignons que les deux derniers extraits parlent de « traits de personnalité ». Un déterminisme émerge une fois de plus de leur vision du leadership. Le fait d'aimer les défis, d'être fonceuses et ouvertes leur paraît naturel chez elles, donc inné. En d'autres mots, être leader est présenté comme une nature chez elles.

Par ailleurs, le dépassement de soi ne serait possible sans la passion. Elles se perçoivent comme des femmes passionnées par leur projet, par leur équipe ou par la nouveauté. Tel que nous le verrons dans les extraits ci-dessous, ces participantes soutiennent que c'est grâce à leur passion si elles ont été en mesure de développer des projets et de faire bouger les choses :

*La passion est importante pour moi parce que si tu n'as pas cette passion je ne pense pas que tu vas être capable de transmettre tes visions, tes valeurs, ou de transmettre le goût de développer (P17).*

*Il y a pour moi une notion d'intensité. Je pense qu'il y a une partie de moi qui était à deux-cents pour cent dans certaines choses et que si je ne l'avais pas mis comme ça, il y aurait des choses qui n'auraient pas changé (P1).*

La passion s'illustre comme le moteur du dépassement de soi. Elle permet d'influencer positivement les membres de l'équipe, de sorte qu'à leur tour, ils soient passionnés par le projet. Une fois de plus, les traits « visionnaire » et « rassembleuse » sont mis en lumière. Le premier extrait présente la passion comme la courroie qui rend possible la transmission de ses visions, de ses valeurs et de son goût de développer. La créativité ressort également comme étant une qualité essentielle pour innover. L'intensité est mise de l'avant dans la deuxième citation. Selon cette participante, c'est sa passion et son intensité qui lui a permis de changer les choses. Soulignons



que l'investissement de soi, voire le don de soi, s'avère des caractéristiques essentielles pour ces femmes interrogées.

Enfin, à l'instar de la passion, la curiosité intellectuelle apparaît comme étant un trait essentiel au dépassement de soi. Ces citations font montre de curiosité qui est souvent liée à l'amour de l'apprentissage :

*Je suis très curieuse de nature. Je suis une fille qui aime beaucoup apprendre, je suis très curieuse et je m'intéresse beaucoup aux autres aussi à savoir leur parcours (P18).*

*Je suis curieuse de nature et j'aime apprendre. J'apprends encore tout le temps d'ailleurs (P10).*

*J'adore apprendre ! Je suis une boulimique d'apprentissage (P7).*

La curiosité est étroitement liée au dépassement de soi. Elle signifie pour ces femmes d'être intéressées. L'intérêt leur permet d'être intrinsèquement motivées par ce qu'elles font, et d'être passionnées ensuite. De plus, soulignons que l'idée de se former continuellement est récurrente dans les entretiens. Apprendre, se former et s'inspirer de modèles pour s'améliorer les amènent à se dépasser. Cette proposition s'oppose à la stagnation. Elles se voient plutôt comme des femmes en mouvement, qui évoluent incessamment. Le trait de l'intelligence nous paraît nécessaire dans cette volonté d'amélioration et d'apprentissage continu. Aussi, elles se disent « curieuses de nature ». Elles ramènent, une fois de plus, l'idée de traits qui seraient plus naturels. Enfin, la passion et la curiosité sont les moteurs de ce dépassement personnel qui, par le fait même, amènera leur entourage à se surpasser à leur tour. Certains rapprochements se font dans cette section avec les caractéristiques du leadership transformationnel abordé dans la représentation du leader idéal. Entre autres, l'influence idéale et les considérations individuelles (Eagly, 2007).

En somme, l'appartenance professionnelle n'est pas le seul facteur qui influence la construction identitaire des leaders féminins. Pour la suite, nous nous concentrerons à illustrer le lien entre ces appartenances et la construction de l'identité de leader. Ainsi, pour l'appartenance au genre qui suit, nous avons scindé en deux les participantes. D'un côté, celles qui s'identifient le plus fortement au genre féminin, de l'autre, celles qui s'identifient le plus fortement au genre masculin.

### 3.1.2 L'appartenance au genre

Le genre est également un élément qui entre en jeu dans la construction de l'identité de leader. Le genre, comme le milieu professionnel, amène ces femmes à valoriser différents aspects de leur leadership. Aussi, il leur permet de donner du sens à ces expériences de leadership, qu'elles comprennent de façon distincte selon qu'elles s'identifient au genre féminin ou masculin. Aussi, tout au long de cette section, nous montrerons que l'appartenance au genre et celle aux milieux professionnels sont intimement liées entre elles. En effet, nous illustrerons que celles qui ont tendance à s'identifier au genre féminin évoluent également dans des milieux féminins. Ainsi, nous démontrerons que celles qui ont une grande appartenance au genre féminin adhèrent davantage aux valeurs, aux attentes et parfois même aux stéréotypes qui sont associés à la féminité. Elles se définissent comme étant des « femmes d'abord ». Celles qui se voient comme étant plus masculines auront tendance, au contraire, à rejeter les stéréotypes de genre. Celles-ci, quant à elles, se voient comme des « garçons manqués », et pour cause, évoluent généralement dans des contextes masculins.

Reprenant et nous inspirant de la définition offerte par Alvesson (1998a, p. 972), la féminité (genre féminin), tout comme la masculinité (genre masculin), sont des concepts vagues. Toutefois, l'auteur explique qu'ils peuvent être définis comme des valeurs, des expériences et des significations qui sont culturellement ancrées et qui semblent plus naturelles pour parler des femmes que des hommes, et vice versa. Les prochaines citations illustrent cette naturalisation du genre féminin qui apparaît comme plus instinctif chez les femmes que chez les hommes :

*En fait quand je dis esprit féminin ou masculin, les deux nous habitent. La différence pour moi c'est que moi je suis à l'aise dans cet esprit féminin parce que ça me rejoint plus (P10).*

*Ça fait partie de notre côté féminin. On ne pourra jamais l'enlever, on ne sera jamais des hommes. On ne peut pas l'être. Moi je veux être égale, mais je veux qu'il y ait une différence aussi. Je veux que l'homme reste un homme et moi je veux rester une femme (P20).*

Ces extraits ont été choisis pour leur polarisation, selon une gradation croissante d'un déterminisme biologique. Le premier extrait exprime un point de vue selon lequel deux genres existent, mais que les femmes seraient naturellement plus à l'aise avec « l'esprit féminin ». Il s'agit d'une femme qui a jonglé entre les milieux masculins et féminins. Le dernier extrait est

plus catégorique. Cette femme, issue du communautaire, avance qu'une femme doit rester une femme et un homme doit rester un homme. Suivant son raisonnement, il s'agit de deux catégories mutuellement exclusives.

Dans ce prolongement, ces participantes se définissent avant tout comme étant des femmes. La vision qu'elles ont du genre féminin et le degré d'adhésion à cette vision influencent grandement leur style de leadership personnel. Ce faisant, ces Mauriciennes partagent une vision du leadership davantage communal qu'agentic. Si on reprend les participantes des deux précédents extraits et qu'on met en parallèle leur vision de leur leadership personnel, on constate qu'elles se voient comme des « leaders corporatifs qui travaillent en collaboration avec d'autres » (P20), et qui cherchent à « multiplier, décentraliser et redonner le pouvoir le plus possible aux gens » (P10). Ces deux autoportraits résonnent avec les styles traditionnellement féminins de leadership (participatif et relationnel notamment, que nous avons abondamment exemplifié dans la section précédente). Nous faisons ici un parallèle avec les résultats de l'étude réalisée par Koenig et Eagly (2014) qui ont notamment montré que ceux qui s'identifient comme faisant partie du groupe du genre féminin (communal) endossent plus facilement les stéréotypes et les attentes associés aux rôles féminins. Cette situation explique selon nous pourquoi ces femmes évoluent fréquemment dans des milieux féminins. Bourassa-Dansereau (2015) qui explique que

les processus de reconnaissance sont une force structurante à teneur normative (Honneth, 2000) et c'est dans la relation interpersonnelle, au cours des processus intersubjectifs qui la caractérisent, que la norme prend forme et s'actualise. L'individu qui cherche alors à être reconnu comme « appartenant » à un groupe adopte du même coup les normes qui le définissent (p. 198).

Comme l'assignation identitaire « est un mouvement où autrui renvoie constamment au sujet une image de lui-même qui tend à lui assigner une place, une position et un rôle en fonction de ses différents groupes d'appartenance » (Lipiansky, 1993, p. 35), nous avons remarqué que ces dernières construisent la représentation de leur leadership par rapport à celui des hommes. En effet, Lipiansky (1993) précise que l'identité se construit avant tout dans un rapport de complémentarité où chacun n'existe que dans la relation qui l'unit à une autre identité. Les extraits suivants, qui sont représentatifs, exemplifient la perception différenciée entre le style de leadership des femmes et celui des hommes :

*Je ne connais pas d'hommes qui ne sont ni maternels, ni collaboratifs, ni participatifs. (P3).*

*Les hommes vont dire très, très carrément ce qu'ils pensent. Et ça fesse. C'est même très désagréable. Les femmes prennent des détours plus grands (P7).*

Ces Mauriciennes mettent en exergue certains comportements et traits comme étant propres aux femmes et/ou absents chez les hommes. Il ressort de ces propos une scission entre les femmes et les hommes leaders, soit deux groupes d'individus mutuellement exclusifs. Plusieurs des participantes rencontrées font montre, à un moment ou un autre, de ces représentations sexuées. Ces comparaisons leur permettent de se différencier et de s'affirmer comme étant à la fois uniques et semblables à d'autres femmes ou hommes leaders.

Par ailleurs, si certaines femmes semblent présenter une identification au genre féminin, d'autres semblent s'identifier au sexe féminin. Dès lors, il semble que ce ne sont pas les attentes du genre féminin qui sont valorisées, mais la féminité au sens biologique. Prenons cette citation qui illustre cette idée :

*Moi ma féminité j'en suis fière ! Une femme sera toujours une femme et c'est ce qui est beau, un gars va toujours être un gars. Une femme qui agit comme un homme ça ne fonctionne pas et c'est mauvais [...] Acceptons cette différence. Moi j'ai toujours été fière de ma différence, j'ai toujours trouvé des avantages et je m'en sers (P9).*

Cette participante s'identifie au sexe féminin et non au genre, ce qui explique pourquoi son discours présente très peu de traits issus de la dimension communale. Il s'agit d'une femme qui a longtemps évolué en politique. Elle se dit fière de sa féminité, mais se définit majoritairement dans des termes qui font référence à la masculinité. Enfin, et plus important encore, soulignons que cette participante perçoit négativement une femme qui « agit comme un homme ». Pourtant, la manière dont elle décrit plusieurs de ses comportements fait référence à la dimension agentic. Elle dit « Je peux avoir un côté qui peut être décapant » ou encore « Je l'avais confronté ben raide parce que j'avais juste le goût de l'étriper ». La « confrontation », le « côté décapant » et l'usage de violence physique (« goût de l'étriper ») sont tous des éléments qui sont davantage associés aux hommes qu'aux femmes.

Dans un prolongement similaire, nous avons remarqué que certaines participantes se définissent comme étant plus masculines que féminines. En effet, il est apparu dans leur récit

autobiographique qu'elles se voient comme étant des « garçons manqués ». Ces citations illustrent l'identité masculine de ces Mauriciennes:

*Moi j'adore être avec les gars ! J'adore, j'adore, j'adore ! Je suis un très bon chum de gars ! J'ai toujours été « tomboy ». [...] Je ne viens pas émue à n'en plus finir et je pense qu'il ne faut pas non plus. Je peux même avoir l'aire froide à cause de ça (P8).*

*Je pense qu'ils me perçoivent comme une tête forte c'est sûr (rire). Je pense que je suis capable de leur faire face. Ils me trouvent aussi intelligente, rusée et compétente (P11).*

*Je m'étais imposée au départ. Et je leur dis « les gars, si vous pensez que vous êtes macho, c'est parce que vous ne me connaissez pas ! » [...] Si tu es solide comme femme, tu vas être solide comme leader (P9).*

L'identité masculine se démarque fortement dans la première citation, où la participante se voit comme une *tomboy* (un garçon manqué). Il s'agit d'une femme qui a longtemps évolué dans des milieux non traditionnels et qui, plus récemment, occupe un poste de gestionnaire de haut niveau. En outre, elle avoue adorer travailler avec des hommes, ce qui abonde avec ses choix de carrière. Les propos tenus dans le second extrait montrent que cette femme pense que les autres la voient comme étant agentic. Les traits qu'elle énumère font aussi référence à la masculinité. Il s'agit d'une ancienne conseillère municipale et d'une entrepreneure. La troisième citation démontre que cette participante se voit comme étant macho, le machisme étant généralement associé aux hommes. Une fois de plus, cela confirme son identification paradoxale à la féminité, qu'elle définit dans des termes masculins (elle suggère que pour être une vraie femme, il faut être masculine). Elle a, elle aussi, longtemps évolué dans des domaines masculins. De la même façon que les femmes qui s'identifient au genre féminin se voient comme étant communal, celles qui s'identifient au genre masculin présentent un style de leadership plus masculin (surtout en lien avec le style transactionnel illustré dans la section portant sur les milieux masculins. Pour cette raison nous ne nous y attarderons pas davantage).

Bref, tel qu'illustré, ces Mauriciennes s'identifient généralement soit au genre féminin, soit au genre masculin. Cependant, soulignons que plusieurs d'entre elles ne s'y inscrivent pas entièrement. Elles présentent en fait dans l'ensemble une combinaison des traits communal et agentic. Il s'agit là, pour nous, d'une identification androgyne. La prochaine citation illustre cette idée : « *Je me disais que peut-être il y a un genre, et qu'il y a des gars qui ont un genre comme les filles et que des filles ont un genre comme les gars* » (P1). Dans cette optique, Constantinidis

(2010) a montré que certaines femmes de son étude s'inscrivent dans une logique de « dédoublement », avec une partie « femme » et une partie « homme » distinctes, mobilisées dans des contextes différents (p. 135). Cette idée s'illustre surtout chez les Mauriciennes qui exercent leur leadership à la fois dans des contextes féminins et masculins. Néanmoins, la plupart d'entre elles s'identifient davantage à un genre ou l'autre, ce qui se reflète dans leur manière d'appréhender leur leadership. Il s'avère également que cette identification joue un rôle dans le choix de la profession exercée.

Dans la prochaine section, nous aborderons la dernière des trois appartenances sociales qui forment la construction des représentations du leadership personnel, soit la génération.

### **3.1.3 L'appartenance à la génération**

Nous avons fait émerger une troisième et dernière appartenance sociale pour expliquer le contexte de production des différentes représentations du leadership personnel. Il s'agit de la génération d'appartenance ou de différenciation<sup>14</sup>. Dejoux et Wechtler (2011) définissent les générations comme une notion à géométrie variable, « appréhendée comme une communauté d'expériences d'un groupe d'individus artificiellement saisi dans le temps » (p. 282). La période ne révèle pas, selon eux, d'une génération homogène, mais d'une génération plurielle parmi des générations. Dans ce prolongement, nous avons relevé, à travers le discours des Mauriciennes rencontrées, que la génération d'appartenance a amené ces femmes à vivre certaines expériences de leadership et à les interpréter différemment. Ce faisant, le contexte dans lequel ont été produites ces représentations reste largement tributaire de la génération (époque) à laquelle la Mauricienne appartient. Dès lors, nous avons remarqué que celles qui sont issues de la génération silencieuse et celle des baby-boomers se perçoivent comme étant des militantes. Nous verrons que ces dernières ont rencontré de nombreux obstacles, surtout en lien avec le contexte social de leur époque (l'inégalité homme et femme entre autres), les amenant à se percevoir ainsi. Dans un deuxième temps sera abordée le leadership personnel des femmes de la génération X et celle Y,

---

<sup>14</sup>Selon Allain (2008), les générations se répartiraient comme suit : la Génération silencieuse (1901-1944), celle des Baby-boomers (1945-1961), la Génération X (1962-1978), et la Génération Y (1979-1995). Soulignons que tous les auteurs ne découpent pas exactement les générations comme ceci.

qui elles, se voient comme étant surtout ambitieuses. Selon elles, leur époque est plus ouverte au leadership des femmes<sup>15</sup>.

Ainsi, nous avons remarqué que la perception du leadership personnel des participantes appartenant à la génération silencieuse, à celle des baby-boomers, et même parfois à celle des X est grandement influencée par les défis rencontrés. Ces citations, représentatives, illustrent cet aspect militant, voire combattif de leur personnalité :

*Il a fallu qu'on se batte pour avoir notre place. Se battre pour être instruites. Une instruction publique pour tout le monde, ç'a été merveilleux (P9).*

*Les premières fois, dans les années 70, dans des réunions féministes, des réunions mixtes, si un gars disait qu'il faisait la vaisselle il était applaudi (rire). J'ai dit « c'est parce qu'applaudissons-nous, ça fait longtemps qu'on fait la vaisselle nous autres ». Ou les enfants par exemple. Un gars qui gardait ses enfants il était extraordinaire. Je m'excuse, c'est parce que ce sont ses enfants à lui, est-ce que je les garde moi? (P15).*

La première citation exprime cette idée de combat, de militance. Les femmes de ces générations ont dû se battre pour exercer leur leadership. Ce sont aussi des femmes qui ont dû se battre pour que leurs droits fondamentaux, comme celui de travailler par exemple, soient reconnus. Dans ce sens, la seconde citation illustre le faible niveau d'égalité domestique entre les femmes et les hommes de son époque. Aussi, cette Mauricienne pointe du doigt les hommes plus âgés comme étant les principaux réfractaires à l'ascension des femmes aux postes de leaders. Cela s'explique parce qu'elles font partie de « la génération où ce sont les hommes qui dominaient » (P9). Pour ces raisons, plusieurs d'entre elles se considèrent comme des pionnières. En effet, elles ont été les premières femmes à occuper des fonctions ou des postes spécifiques dans des domaines, qui jusque-là, étaient réservés aux hommes. Notons enfin que nous avons remarqué une tendance des femmes issues de ces générations à s'identifier aux milieux féminins. Ce lien s'illustre malgré le fait que plusieurs d'entre elles ont évolué parallèlement dans les deux types de milieux (féminin et masculin). Il semble aussi que pour ces raisons, ce sont celles qui se définissent généralement comme étant des « femmes d'abord » (même la participante P9 qui s'identifie aux milieux masculins, mais qui se dit « fière de sa féminité »).

---

<sup>15</sup>Soulignons, une fois de plus, que la génération d'appartenance ne détermine pas les représentations, mais plutôt qu'elles les forment.

Par ailleurs, les femmes issues des nouvelles générations (X et Y) se représentent comme étant plus fonceuses et ambitieuses que celles des générations antérieures. Cette idée est également partagée par celles qui appartiennent à ces dernières générations. D'ailleurs, il semble en effet que les nouvelles générations, spécialement celle des Y, sont marquées par des individus qui sont optimistes et confiants (Dejoux et Wechtler, 2011). Ces mêmes individus sont également caractérisés par « l'impression de tout est possible » (Ibid, p. 229). Ces extraits étayent ce point de vue :

*C'est peut-être une question de génération, je ne sais pas, mais les jeunes femmes vont plus dire « moi j'ai les capacités et je vais y aller, je vais me faire une équipe et j'y vais ». Tandis que moi c'est tout le temps parce qu'il y a un besoin, « on aurait besoin de quelqu'un et on a pensé à toi, peux-tu venir? » (P2).*

*Écoute au stade où on en est rendu pour le développement de la femme, je pense que tout nous est permis. Il n'y a pas de limites. Les pionnières ont fait le chemin et c'est à nous à créer nos propres modèles et de suivre la voix (P3).*

Le premier extrait laisse présager que cette participante perçoit les jeunes femmes comme étant plus confiantes et plus ambitieuses qu'elle-même, ce qu'elle valorise. D'ailleurs, le second extrait provient d'une femme de la génération Y, et laisse entrevoir qu'elle considère les jeunes femmes, comme elle, plus outillées à devenir leader qu'auparavant. Elle soutient que la voie a été pavée par les pionnières qui se sont battues avant elles. Aussi, nous avons remarqué que celles qui sont issues des générations X et Y, ont, quant à elles, tendance à s'identifier aux professions masculines et à y évoluer plus massivement. Elles ne présentent pas toutes une identité masculine, mais voient tout de même dans leur leadership plusieurs traits agentic. Ce faisant, elles ont tendance à se voir comme des « garçons manqués ».

Par conséquent, nous avons remarqué que plusieurs participantes endossent l'idée que des comportements de leaders seraient propres à chacune des générations. Notamment, nous avons relevé une scission entre les « jeunes » et les « vieux » comme étant deux catégories distinctes de style de leadership :

*Il y avait deux visions qui se confrontaient : il y avait les plus jeunes qui disaient qu'un jeune était capable de faire la job et qu'une femme était capable de faire la job aussi, et il y avait les plus vieux qui disaient qu'une femme n'avait pas sa place là et qu'il fallait monter les échelons un par un pour arriver aux postes et à la tête de l'organisation. (P12).*



*Moi je ne suis pas capable de faire hommes/femmes, je suis capable de faire vieux/jeune (rire)! [...] Les personnes âgées, ça m'irritait beaucoup, et ce n'était pas les hommes ni les femmes, mais bien les personnes âgées. Il y a vraiment un pattern, c'est qu'eux ils ne consultaient pas. [...] Il y a des vieux politiciens et je n'étais plus capable. Bref, pour moi c'est vraiment générationnel (P11).*

*Mais comme je te dis, moi dans ma campagne je ne le sentais pas du tout chez les jeunes que je n'avais pas ma place. Mais je le sentais chez les hommes plus âgés [...] Je le sentais avec les hommes d'en haut de 45 ans, mais je ne le sentais pas chez les jeunes. Eux ils sont comme rendus là. On va y arriver un jour (P5).*

Il ressort de ces extraits une confrontation entre les générations. Aux générations considérées « vieilles » semble avoir été accolé le style autocratique. Rappelons que ces Mauriciennes considèrent ce style comme étant l'antithèse du leadership (nous l'avons présenté dans la représentation du leader idéal). Ainsi, dans ces trois citations, les « jeunes générations » sont vues comme plus favorables aux femmes que les générations qui leur sont antérieures. Ces « jeunes générations » seraient plus inclusives et égalitaires, selon elles. Soulignons enfin que la participante du second extrait justifie entre autres son départ de la politique en raison de ces mentalités réfractaires, moins consultatives et moins honnêtes qu'elle associe aux « vieilles générations ».

Bref, la génération d'appartenance induit différentes représentations du leadership personnel. Cela s'explique notamment par les contextes sociaux propres à chacune des époques dans lesquelles ces femmes ont évolué. Elles endossent également des représentations du leadership des individus à partir de l'époque dans laquelle ils sont nés. Les « vieilles générations » sont perçues comme étant autocratiques et les « jeunes générations » comme étant davantage participatives. Cela ne signifie toutefois pas que les participantes de ces générations se voient-elles même comme tel. Nous avons plutôt montré que celles qui sont issues des générations antérieures aux X ont tendance à présenter une certaine militance. Quant à celles qui sont issues des générations postérieures au X (inclusivement) ont tendance à présenter davantage d'ambition. Ainsi, cette appartenance permet de nuancer les propos énoncés dans les sections précédentes et de leur donner du sens.

### **3.2 Conclusion**

Nos résultats illustrent l'influence des appartenances sociales sur la construction des

représentations du leadership personnel. La génération, tout comme le genre et le milieu professionnel sont tous des éléments qui influencent la construction identitaire des participantes rencontrées. Selon Bourassa-Dansereau (2015), « [l]es représentations étant ‘ontologiquement sociales’ (Moscovici, 1961), elles sont en effet directement liées aux appartenances groupales dans lesquelles l’individu *s’inscrit et les inscrit* <sup>16</sup> » (p. 187).

Les participantes de notre recherche ont de plus mentionné qu’elles doivent non seulement négocier leurs différentes appartenances sociales en contexte de leadership, mais qu’elles doivent aussi négocier celles qu’on leur assigne et qu’on leur attribue. Dans la même veine que Bourassa-Dansereau (2015), « il est apparu à plusieurs reprises dans leurs discours que c’est entre autres sous le regard de l’autre que leurs représentations et leur identité se définissent, se construisent et se transforment » (p. 199). Plusieurs rejettent notamment l’étiquette liée au genre féminin qui leur est automatiquement attribuée et remettent en question les stéréotypes de genre et la pression sociale de s’y conformer. D’autres s’opposent aux « vieilles mentalités », ou encore, dénoncent les doubles standards surtout présents dans les domaines non traditionnellement féminins.

Chaque femme s’apparente ou se dissocie de manière unique aux groupes d’appartenance. De plus, comme elles n’accordent pas la même importance à ces groupes, elles n’effectuent pas la même construction identitaire et par conséquent, n’ont pas les mêmes visions du leadership féminin. Néanmoins, nous espérons avoir présenté un portrait nuancé des différentes représentations du leadership personnel et des contextes dans lesquels elles ont été produites.

---

<sup>16</sup>L’italique est de l’auteur.

## Chapitre 5 -Discussion et conclusion

L'objectif de ce mémoire était d'analyser les représentations sociales du leadership féminin du point de vue de femmes considérées comme des leaders. Au cours de celui-ci, trois grandes représentations du leadership ont émergé : 1) les représentations du leadership féminin, 2) les représentations du leader idéal, et 3) les représentations de leur leadership personnel. Les deux premiers thèmes présentent un noyau central, d'apparence, assez stable et organisé. En effet, un consensus sur le contenu des représentations de la femme leader et du leader idéal semble être partagé parmi les participantes, en raison de la grande homogénéité des propos obtenus. Là où les données diffèrent, c'est dans le troisième portrait, celui du leadership personnel. Comme il s'agit d'un récit autobiographique, les représentations y sont plus nuancées. En effet, c'est parce qu'elles racontent leurs propres expériences, leur propre « histoire de vie », que ces variations ont été obtenues. Ce faisant, nous avons montré comment, à travers les représentations du leadership personnel, se construit l'identité de leader. Rappelons que les représentations sociales permettent aux individus de comprendre et d'interpréter une situation, ou un objet social comme le leadership, *différemment* selon ses expériences (Bourassa-Dansereau, 2015). Cette différence s'est exprimée surtout grâce aux appartenances sociales auxquelles chaque participante s'est identifiée. Rappelons que ces trois appartenances sont : l'appartenance au milieu professionnel, l'appartenance au genre, et l'appartenance à la génération. D'ailleurs, nous avons montré que ces représentations sont articulées à leurs appartenances sociales. Nous avons aussi constaté que ces appartenances sont mobilisées tour à tour ou simultanément par les femmes lorsqu'elles partagent leurs représentations sociales du leadership.

Dans cette dernière section du mémoire, nous ferons un retour sur notre démarche et sur les principaux résultats que nous avons présentés. Nous reviendrons également sur la théorie des représentations sociales mobilisée pour donner du sens à ces résultats. Par la suite, nous illustrerons quelles sont les ouvertures de cette étude. Pour ce faire, nous montrons, grâce à quatre entrevues complémentaires réalisées, qu'une quatrième appartenance sociale pourrait

entrer en jeu dans la construction des représentations du leadership personnel. Enfin, nous ouvrirons sur les pistes offertes par cette recherche.

## **5. Retour sur la démarche**

Notre recherche qualitative s'inscrit dans une démarche qui a nécessité la mobilisation d'une littérature multidisciplinaire, allant de la psychologie à la sociologie en passant par le management. À travers ce mémoire, nous avons ajouté une visée communicationnelle à l'étude du leadership féminin, offrant un regard nouveau sur le phénomène. Entre autres, nous avons mis en lumière la présence multiple des représentations du leadership féminin. Cela étant, le groupe de femmes rencontrées ne peut être appréhender comme étant homogène. Nous avons montré l'importance des représentations sociales dans la compréhension de la notion leadership, plus spécialement dans la construction et l'opérationnalisation du concept chez des femmes influentes. Nous nous sommes servies des fonctions des représentations sociales pour avoir accès à des contenus signifiants. Dès lors, nous avons traité des représentations du leadership comme des savoirs collectivement partagés. Plus encore, il s'agit de « propriétés d'une véritable connaissance qui dit quelque chose sur l'état de notre monde environnant et guide notre action sur lui » (Jodelet, 1989, p. 34).

Ainsi, au premier chapitre, nous avons montré la pertinence de la théorie des représentations sociales telles que conceptualisée par les tenants de l'école française des représentations. Pour ce faire, nous avons mobilisé différentes notions et concepts tirés des auteurs contemporains de l'approche, dont Abric (1994), Flament (1994), Jodelet (1989), Moliner (2001 ; 2005) et Seca (2010). Nous avons présenté comment les représentations mènent à des comportements spécifiques, et comment ces comportements engendrent des représentations qui leurs sont concomitantes. Grâce au principe d'ancrage et d'objectivation, les représentations sociales sont stables et résistantes. Elles sont également structurées et hiérarchisées autour d'un noyau central. Des éléments périphériques en assurent la survie et la pérennité, spécialement en cas de dissonance cognitive. Ce faisant, nous avons montré comment les représentations sociales font office de réalité objective pour des groupes homogènes d'individus. Dès lors, l'importance des représentations sociales s'illustre, dans la mesure où elles guident et orientent les comportements face à un objet de représentation. Les représentations étant ontologiquement collectives, nous

étions en mesure de comprendre comment et pourquoi plusieurs femmes partagent la même vision de leur leadership personnel et pourquoi d'autres s'en détachent.

Dans ce prolongement, nous avons abordé, dans le deuxième chapitre de ce mémoire, les différentes représentations du leadership féminin dans la littérature scientifique. Nous avons mis en lumière le fait que la perception du leader est ancrée au masculin, grâce notamment à Eagly et Carli (2003 ; 2007), Koenig et ses collègues (2011) et Powell et Butterfield (1979). Nous avons par la suite montré que les femmes leaders sont décrites et appréhendées différemment des hommes leaders. Pour arriver à illustrer cette vision genrée de leur rôle de leader, nous avons abordé la théorie des rôles sociaux de Eagly (1987). Nous avons également traité de l'approche communal-agentic selon laquelle les femmes sont communal et les hommes sont agentic (Sarlet et Dardenne, 2012). Comme les postes de leaders sont perçus selon la dimension agentic, les femmes n'y sont donc pas vues comme étant des leaders aussi naturelles que les hommes (Koenig et coll., 2011). Dans ce prolongement, nous avons ensuite abordé l'influence du genre et du milieu professionnel sur ces représentations. Enfin, nous avons illustré comment cette vision masculine du leadership occasionne différents défis pour les femmes qui souhaitent occuper un poste de leader ou être considérées comme telles.

Au troisième chapitre, nous avons présenté la démarche méthodologique qui nous a permis de répondre à nos questions de recherche. Grâce aux entretiens semi-directifs réalisés auprès de vingt femmes considérées comme des leaders en Mauricie, nous avons été en mesure d'avoir accès aux représentations du leadership. Rappelons que cette méthode de collecte de données « constitue toujours, à l'heure actuelle, une méthode indispensable à toutes études sur les représentations » (Abrie, 1994, p. 75). Nous avons montré qu'à travers notre méthode qualitative et en partie inductive nous nous inscrivons dans l'épistémologie associée à la théorisation enracinée telle que définie par Luckerhoff et Guillemette (2012). Sans y baigner complètement, plusieurs des principes et concepts issus de l'approche ont inspiré et guidé notre démarche analytique. Notamment, sur la manière itérative et hélicoïdale de procéder au codage, à l'analyse, à la rédaction et au recours aux écrits scientifiques de sorte que ce soient les données de terrain qui parlent. C'est d'ailleurs pour cette raison que notre analyse semble en partie dépouillée de citations scientifiques. Nous voulions en effet que ce soit les données de terrain qui parlent. Aussi, parce que nous soutenons que le leadership féminin est un « enjeu public, source de

divergences ou de questionnements sur son identité, son influence ou son statut chez les acteurs de la vie sociale » (Seca, 2010, p. 51), nous avons ainsi mobilisé les appartenances sociales. Celles-ci nous ont permis d'aborder l'identité des femmes leaders, qui, selon nous, est cœur de la polymorphie de l'objet. Nous avons illustré comment les appartenances sociales forment la construction identitaire de ces leaders et, de ce fait, comment elles entrent en jeu dans la construction des représentations du leadership féminin. Pour ce faire, les principes de l'approche biographique (récit de vie) ont été énoncés.

Le quatrième chapitre porte sur l'analyse a proprement dite. Ainsi, dans la première partie de notre analyse, qui se divise en trois thèmes, nous avons d'abord présenté les représentations de la femme leader. Nous avons illustré qu'elle est perçue et décrite dans des termes communaux. Cette vision s'apparente fortement au style de leadership interactif de Rosener (1990) dans lequel les femmes cherchent activement à établir et maintenir des relations interpersonnelles positives. Nous avons fait émerger dans ce premier portrait ces trois principales caractéristiques : l'attention portée aux autres, la sollicitude et la recherche de consensus. Cette manière de concevoir le leadership des femmes fait référence aux attentes du genre féminin. Dans ce prolongement, Fortier (2008) explique que la « façon dont les groupes parlent de leadership reflèterait donc leurs différentes prémisses culturelles quant à la nature humaine, aux relations sociales et aux relations de pouvoir et hiérarchiques » (p. 62). Ainsi, il semble que les participantes elles-mêmes aient attribué aux autres femmes leaders les traits liés à la dimension communale (qui est stéréotypiquement féminine). Vivant et s'inscrivant dans la même société qui valorise ces comportements genrés, ces Mauriciennes n'y ont pas échappé. À cet effet, soulignons les résultats de l'étude menée par Vinet et Moliner (2006), qui dans une recherche menée en trois temps auprès de 324 sujets<sup>17</sup>, se sont intéressés aux représentations de genre d'un point de vue de l'endogroupe (groupe d'appartenance) et de l'exogroupe (groupe de différenciation). Grandement inspirés de l'approche déployée par Bem (1974), les auteurs ont analysé les attributions majoritaires de caractéristiques propres à chacun des groupes pour expliquer la cible féminine et celle masculine. Ainsi, les attributions majoritaires féminines qu'ils ont fait émerger sont : la douceur, la sensibilité, l'affectivité, la coquetterie et les enfants<sup>18</sup>. Ces caractéristiques étaient considérées féminines seulement si elles étaient classées comme telles à la fois par les femmes et

---

<sup>17</sup>L'étude a été réalisée auprès d'étudiants de premier cycle en faculté de lettres.

<sup>18</sup>En moyenne, chacun de ces items a été choisi par 85 % des hommes et 89 % des femmes pour expliquer la cible féminine.

par les hommes pour expliquer le groupe des femmes. Notons que la douceur a été attribuée aux femmes par cent pour cent des femmes interrogées (endogroupe). Ces résultats se rapprochent grandement de ceux que nous avons obtenus. En effet, ces Mauriciennes se représentent la femme leader selon les traits « douce », « sensible », « émotive », et « maternelle ».

Nous avons aussi fait émerger un deuxième portrait, celui du leader idéal. À l'instar des représentations de la femme leader, les données obtenues convergent entre elles, laissant voir un certain consensus entourant cet objet chez les Mauriciennes rencontrées. Ce faisant, le leadership idéal ne relève ni plus de la féminité que de la masculinité. Au contraire, il s'agit d'un être idéalisé et asexué qui comprend *le meilleur* des deux sexes. Nous avons montré qu'elles se représentent ce leader selon trois grandes caractéristiques : l'équilibre, la communication fédératrice et l'inspiration. Ces caractéristiques rappellent grandement celles du leadership transformationnel de Eagly (2007). Aussi, ajoutons que cette vision androgyne du leader idéal a été étudiée par plusieurs chercheurs, dont Powell et Butterfield (1979). Ces derniers avaient comme hypothèse que la perception du leader idéal confluerait vers une vision androgyne. Or, tel que démontré précédemment, leurs résultats ont davantage pointé vers une description masculine du leader idéal, et ce aussi bien chez les femmes que les hommes qui ont participé à leur étude. Nos résultats entrent donc en partie en contradiction avec cette étude, car ils témoignent d'une forte propension à l'androgynéité du leader idéal.

Par ailleurs, nous avons décrit dans un troisième temps les représentations du leadership personnel. Nous avons remarqué dès les premiers entretiens une distance entre la représentation de la femme leader et celle de leur leadership personnel. C'est dans cette lignée de pensée que, grâce à leur récit autobiographique, nous avons fait émerger trois principales appartenances pour en expliquer ces variations. Dans un premier temps, nous avons relevé que le type de milieu professionnel, traditionnellement féminin ou non, influence la manière dont les femmes construisent leur leadership personnel. Les milieux où le *gender symbolism* est masculin et clairement identifié engendrent chez nos participantes qui y adhèrent une vision du leadership qui est agentic. Elles présentent majoritairement un style de leadership transactionnel, caractérisé par une gestion active des exceptions. Ce sont des femmes qui font une rupture avec la douceur. Cela s'illustre en lien avec cette idée de rejet de plusieurs caractéristiques qu'elles avaient associées au leadership féminin. Nous avons montré que plusieurs de ces Mauriciennes se voient comme étant



solides, combattives et déterminées. À ce sujet, tout comme Gardiner et Tiggemann (1999), nous soutenons que c'est probablement parce qu'elles présentaient déjà ces caractéristiques masculines qu'elles se sont dirigées vers des milieux masculins. D'un autre point de vue, il se peut qu'elles exhibent ces comportements masculins dans le but de se faire accepter au sein de leur équipe (majoritairement constituée d'hommes). D'autres études devraient cependant être conduites pour valider ces hypothèses.

De la même manière, mais inversement, les femmes qui évoluent dans un milieu où le *gender symbolism* est féminin ont une vision du leadership davantage communal. Elles se représentent dans l'ensemble leur leadership comme une démocratie participative. Leur vision correspond assez étroitement avec le style participatif (Powell, 2011). Nous avons ensuite illustré qu'elles se perçoivent comme étant fonceuses, créatives et curieuses. Ces caractéristiques leur permettent de se dépasser personnellement et de sortir de leur zone de confort. Ce faisant, nous endossons l'idée que leur association aux styles de leadership communal provient en partie du fait que, comme on s'attend à ce que les femmes se conforment à leur rôle de genre, il arrive sans doute qu'elles ressentent une pression à valoriser ces styles féminins. En contrepartie, il est probable qu'elles mettent de l'avant ces styles de leadership parce qu'ils correspondent à leurs propres valeurs, comme il s'agit de valeurs déjà internalisées. Ainsi, ces styles de leadership communal leur apparaissent plus « naturels » que les styles agentic (Eagly et Karau, 2002). Une autre piste de réponse vient de Powell et Butterfield (1979) qui rapportent que les individus de chaque sexe peuvent être soit masculins ou féminins, ou instrumental ou expressif, dépendamment de la situation donnée. On peut penser que les milieux féminins amènent ces femmes à être axées sur les relations interpersonnelles alors que ceux masculins les conduisent à être axées sur la tâche.

Dans cette veine, nous avons montré comment l'appartenance au genre, qu'il soit féminin ou masculin, intervient dans leur manière de se représenter leur leadership personnel. Nous avons illustré dans nos résultats une tendance des femmes qui s'identifient aux milieux masculins à s'identifier également au genre masculin. Elles se voient surtout comme des « garçons manqués ». Elles ont donc tendance à décrire leur leadership dans des termes appartenant à la dimension agentic (fortes, déterminées, par exemple). Rappelons que Constantinidis (2010) a obtenu des résultats similaires dans son étude portant sur les femmes entrepreneures. Elle a ainsi montré que celles qui ont une identité de genre masculine sont généralement issues des milieux

non traditionnels et adoptent des comportements masculins. De notre côté, cette logique est également vraie pour celles qui s'identifient aux milieux féminins. Elles présentent, elles aussi, dans l'ensemble, une identification au genre féminin et ont un style de leadership communal. Elles se voient comme des « femmes d'abord ». Dans ce sens, pour Powell et Butterfield (1979), ce serait l'identité de genre, non le sexe, qui « magnifie le degré auquel certains traits et comportements se manifestent » [traduction libre] (p. 396). Ainsi, nous avons fait ressortir que leur identité de genre est étroitement liée à leur identité de leader.

En dernier lieu, nous avons illustré que la génération, troisième et dernière appartenance, entre également en ligne de compte dans leur construction identitaire. L'identification à une génération spécifique module la manière dont elles construisent leurs représentations du leadership, notamment en regard aux obstacles rencontrés. Les femmes des générations silencieuses et celles des baby-boomers ont fait face à différents défis qui les ont amenés à percevoir leur leadership en termes de militance. Les plus jeunes, quant à elles, sont vues comme ayant eu la chance d'évoluer dans une société davantage égalitaire. Cela explique en partie pourquoi elles se perçoivent et sont perçues comme étant plus fonceuses et confiantes que les femmes des générations antérieures. Ainsi, soutenant les propos de Powell (2011), les membres de la génération Y, qui ont eu une plus grande expérience de travail avec les femmes en tant que pairs dans les programmes éducatifs et les emplois professionnels, sont plus susceptibles de préférer un leader féminin que les membres de la génération X ou celle des baby-boomers. Il semble donc qu'une plus grande ouverture au leadership des femmes accompagne les plus jeunes générations.

Par conséquent, nous avons été en mesure de démontrer comment les représentations sociales du leadership personnel s'opérationnalisent et se concrétisent chez ces Mauriciennes. Par ailleurs, nous avons mis en exergue comment les représentations du genre, du milieu professionnel et de la génération amènent ces femmes à s'y identifier. Aussi, nous soutenons que ces différentes représentations du leadership font partie intégrante des appartenances sociales et que leurs articulations entre elles s'inter-informent : les appartenances influencent les représentations du leadership et ces représentations influencent l'adhésion à ces appartenances. De la même manière que les représentations sont des guides pour l'action, les appartenances sociales amènent elles aussi ces participantes à se positionner différemment.

## 5.1 Particularités et limites

Notre étude comporte de nombreuses limites, tant méthodologiques que théoriques. En premier lieu, soulignons que notre corpus d'étude peut en lui-même représenter une limite. En effet, il est constitué de femmes travaillant uniquement en Mauricie. Le fait qu'il s'agisse d'une région avec un contexte économique et social particulier pourrait rendre la transférabilité des données obtenues plus ardue. Aussi le fait que les femmes rencontrées n'ont pas toutes remporté un des différents concours de *Mauriciennes d'influence* peut engendrer la critique. Comme le leadership est avant tout une question de reconnaissance sociale, celles qui n'ont pas remporté le concours peuvent se voir discriminées. Néanmoins, plusieurs des femmes qui n'ont pas remporté le concours de *Mauriciennes d'influence* ont remporté d'autres concours qui récompensent leur leadership.

Aussi, le statut même des femmes peut poser problème pour certains. Effectivement, ce ne sont pas toutes les femmes qui occupent un « poste de leader », soit un poste de cadre ou un poste de gestionnaires dans des lieux décisionnels. Il n'en demeure pas moins que ce sont toutes des femmes qui ont fait montre d'un grand leadership à un moment ou l'autre de leur parcours, ce qui, selon nous, justifie leur présence dans cette étude. Une autre limite que nous voulons soulever est le fait qu'il s'agisse avant tout d'un projet commandité par la TCMFM. Nous devions donc suivre un schéma d'entretien, pour restreindre les données émergentes et miser sur les récurrences plutôt que sur les différences. Malgré ces exigences, le projet a tout de même donné naissance à des données extrêmement riches et denses. Celles-ci pourront faire l'objet de nombreuses autres études sur le leadership féminin et ses représentations.

Au plan théorique, notre étude comporte également certaines limites. À l'aune de nos analyses, il semble que les deux premières thématiques, celles portant sur la représentation de la femme leader et du leader idéal, possèdent un noyau central assez stable, en raison des nombreuses récurrences. Toutefois, nous ne pouvons pas nous prononcer sur la structure de ces deux objets. Il faudrait ajouter d'autres études pour mesurer la hiérarchisation et la centralité des éléments. Aussi, comme il s'agit de femmes qui exercent leur leadership dans une multitude de contextes professionnels, il était plus ardu d'offrir un point de vue représentatif. Les situations dans lesquelles ces Mauriciennes travaillent sont si différentes que de nombreuses nuances ont pu nous échapper. Néanmoins, nous avons tenté d'être les plus systématiques et rigoureuses possible.

## 5.2 Ouvertures

Souhaitant bonifier notre corpus d'autres femmes issues de milieux non traditionnels, nous avons rencontré une architecte de Montréal. Grâce à cet ajout, nous sommes en mesure d'avancer qu'il existe une quatrième appartenance sociale qui forme les représentations du leadership. Effectivement, durant l'entretien, il nous est apparu que la région géographique influence elle aussi la construction de l'identité de leader. Cette citation illustre cette idée :

*Je pense qu'à Québec ils ont la mentalité très famille. [...] Les gens avec qui je travaillais, les associés de Montréal étaient un peu plus ambitieux et hommes d'affaires et plus dans leurs propres ambitions. Ils n'avaient pas du tout la mentalité famille (P24).*

Cette participante nous a fait part, durant l'entretien, que son style de leadership dépend du fait qu'elle travaille à Montréal. Selon elle, celui-ci serait différent si elle travaillait pour le même cabinet, mais à celui de Québec. Cette Montréalaise avance que la ville de Montréal influence de manière considérable la façon de diriger, parce que celle-ci oblige un style de leadership particulier (elle suggère entre autres qu'il doit être plus directif par exemple).

Nous avons vu, grâce à cette entrevue complémentaire, que d'autres éléments forment la représentation du leadership personnel. Nous pouvons maintenant avancer que ce sont les appartenances au milieu professionnel, au genre, à la génération et à la région géographique qui entrent en ligne de compte dans la construction de ces représentations. Bien sûr, nous pourrions en dénombrer d'autres si nous isolions le niveau de scolarité, le salaire, la religion ou encore l'ethnie de chaque participante. Nous pourrions aussi, dans un éventuel projet de thèse, comparer ces résultats avec des femmes issues de cultures différentes. Les représentations du leadership des femmes en France et en Afrique ne sont certainement pas les mêmes qu'au Québec. Les enjeux posés par ces représentations diffèrent probablement d'un pays à l'autre, comme la notion de féminité y varie également. Dans cette ligne de pensée, il serait aussi intéressant de comparer les représentations du leadership féminin en fonction du niveau d'égalité femme et homme qui caractérise chaque pays. Par ailleurs, nous pourrions également rencontrer des hommes leaders afin qu'ils se prononcent sur le leadership des femmes. Ou encore, nous pourrions suivre les Mauriciennes rencontrées en entreprise et observer si leur manière de percevoir leur leadership concorde avec les comportements de leaders qu'elles adoptent en situation concrète.

Somme toute, nous soutenons qu'à travers ce mémoire, nous avons été en mesure de répondre à notre question de recherche, qui était la suivante : quelles sont les représentations du leadership féminin et par quoi elles sont formées? Les fonctions des représentations nous ont permis de donner du sens aux discours obtenus. Ainsi, nous espérons que nos résultats éclaireront ceux et celles qui s'intéressent au leadership des femmes. Nous voulions offrir une vision systémique du leadership féminin. Pour ce faire, nous avons traité des similitudes, mais surtout des différences qui concourent à l'éclatement du leadership personnel. Ce sont ces nuances qui, à notre avis, doivent être mises de l'avant, parce qu'il est encore fréquent que les femmes leaders soient dépeintes dans la littérature scientifique, mais aussi dans les médias, de manière genrée. Il semble dans ce sens que bien souvent, le groupe des femmes soit homogénéisé. Or, comme nous l'avons démontré, ces Mauriciennes d'influence appréhendent le leadership de bien des façons. L'identité de leader féminin est ainsi plurielle. En effet, chacune de ces femmes est unique de par les multiples appartenances sociales auxquelles elles s'identifient. Dans ce prolongement, les représentations sociales nous ont permis, plus largement, de mieux comprendre la construction de la société dans laquelle nous nous inscrivons ainsi que les prémisses culturelles qui en découlent.

## Bibliographie

Abric, J.-C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris : Presses universitaires de France.

Abric, J.-C. (2011). *Psychologie de la communication- théories et méthodes*. 3<sup>e</sup> éd., Paris : Presse Armand Colin.

Allain, C. (2008). *Génération Y: qui sont-ils, comment les aborder?: un regard sur le choc des générations*. Québec : Éditions Logiques.

Allard-Poesi, F. et Marechal, C.G. (1999). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.A. Thietart et coll. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 34-56). Paris : Dunod.

Alvesson, M. (1998a). Gender relations and identity at work : a case study of masculinities and femininities in an advertising agency. *Human Relations*, 51(8), 969-1005.

Alvesson, M. (1998b). The business concept as a symbol. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 86-108.

Beaud, S. et Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. 2<sup>e</sup> éd., Paris : La Découverte.

Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.

Blanc, M. et Cuerrier, M.C. (2007). *Le Mentorat en Politique auprès des Femmes, un mode d'accompagnement prometteur*. Montréal : Éditions du remue-méninge.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction*. Paris : Minuit.

Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62(1), 69-72.

Bourassa-Dansereau, C. (2015). *L'amour chez les jeunes adultes issus de l'immigration: lorsqu'aimer, c'est négocier ses relations et son identité* (Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Montréal). Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/7617/>

Boutin, G. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Bréchon, P. (2011). *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Caprioli, M. et Boyer, M. A. (2001). Gender, violence, and international crisis. *Journal of Conflict Resolution*, 45(4), 503-518.

Centeno, J., Lapointe, C. et Langlois, L. (2013). Le leadership des femmes et des hommes: plutôt violet que rose ou bleu. *Recherches féministes*, 26(1), 69-87.

Collerette, P. (1991). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Conseil du Statut de la femme. (2016). *La parité en politique, c'est pour quand?* Repéré à <https://www.csf.gouv.qc.ca/femmes-en-politique/>

Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. *Revue française de gestion*, 3(202), 127-143.

Corbin, J. (2012). Préface. Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p. VII). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Cornet, A. et Cadalen, S. (2009). Leadership et genre: un regard croisé avec la psychanalyse. *Gazette Cournot (La)*, (47).

Dejoux, C. et Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle: implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, (3), 227-238.

Desmarais, D. (2010). L'approche biographique. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (p. 361-389). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Durkheim, E. (1898). Représentations individuelles et représentations collectives. *Revue de métaphysique et de morale*, VI, p. 273-302.

Eagly, A.H. et Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233-256.

Eagly, A.H., Karau, S.J. et Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 117(1), 125-145.

Eagly, A.H. et Karau, J.S. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

Eagly, A.H. et Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.

Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. et Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591.



Eagly, A.H. et Carli, L.L. (2007) *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders* (Center for Public Leadership). Cambridge : Harvard Business School Press.

Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage : resolving the contradictions, *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12.

Eagly, A.H. et Wood, W. (2011a). Social role theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2, 458-478.

Eagly, A.H. et Wood, W. (2011b). Feminism and the evolution of sex differences and similarities. *Sex Roles*, 64, 758-767.

Effet A. (2016). *Mission*. Repéré à <https://effet-a.com/effet-a/>

Emploi Québec. (2003). *Information sur le marché du travail*. Repéré à [http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg121\\_resultrechr\\_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregncomp1=QC&PT4=53&cregn=QC&PT1=25&PT2=21&PT3=10&type=06&rppg=2](http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg121_resultrechr_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregncomp1=QC&PT4=53&cregn=QC&PT1=25&PT2=21&PT3=10&type=06&rppg=2)

Emploi Québec. (2009). *Stratégie d'intervention d'emploi à l'égard de la main s'œuvre féminine*. Repéré à [http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_imt\\_femmes\\_strategie.pdf](http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_femmes_strategie.pdf)

Emploi Québec. (2016). *Métiers non traditionnels*. Repéré à <http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/citoyens/faire-le-bon-choix-professionnel/explorer-un-metier-ou-une-profession/metiers-non-traditionnels/>.

Flament, C. (1994). Structure, dynamique et transformation des représentations sociales. Dans J.C. Abric (dir.), *Pratiques sociales et représentations* (p. 47-72). Paris : Presses universitaires de France.

Flament, C. (2001). Pratiques sociales et dynamique des représentations. Dans E. Moliner (dir.), *La dynamique des représentations sociales- Pourquoi et comment les représentations se transforment-elles?* (p. 43-58). Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Fortier, I. (2008). Les femmes et le leadership. *Gestion*, 33(3), 61-67.

Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Gardiner, M. et Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male□ and female□ dominated industries. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(3), 301-315.

Glass Ceiling Commission. (1995). A solid investment : Making full use of the nation's human capital. *Federal Publications*, 120.

- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2009). Introduction en méthodologie de la théorisation enracinée. *Recherches qualitatives*, 28 (2), 4-21.
- Guimelli, C. (1994). La fonction d'infirmière. Pratique et représentations sociales. Dans J.C. Abric (dir.), *Pratiques sociales et représentations* (p. 103-132). Paris : Presses universitaires de France.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.
- Hersey, P. et Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H, Mitchell, A. A. et Ristikari, A. (2011). Are leader stereotypes are masculine? A meta-analyse of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-6
- Koenig, A.M et Eagly, A.H. (2014). Evidence for the Social Role Theory of Stereotype Content: Observations of Groups' Roles Shape Stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371-392.□
- Jérôme-Forget, M. (2012). *Les femmes au secours de l'économie*. Montréal : Stanké.
- Jodelet, D. (1989). *Folies et représentations sociales*. Paris : Presses universitaires de France.
- Lafortune, L., Deschênes, C., Williamson, M-C. et Provencher, P. (2008). *Le leadership des femmes en STIM, science technologie, ingénierie et mathématiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lalancette, M. (2009). *Représentations sociales et opérations discursives en politique: enjeux de spectacularisation* (Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal). Repéré à [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3446/Lalancette\\_Mireille\\_2009\\_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3446/Lalancette_Mireille_2009_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Lapointe, J.R. et Guillemette, F. (2012). Apport de la MTE dans l'étude des stratégies de communication non verbale : un parcours méthodologique ajusté. Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p. 191-210). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*, 102, 31-44.
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*. Paris : Presses universitaires de France.
- Lemarié-Saulnier, C. et Lalancette, M. (2012). La Dame de fer, la Bonne Mère et les autres: une

analyse du cadrage de la couverture médiatique de certaines politiciennes québécoises et canadiennes. *Canadian Journal of Communication*, 37(3), 459-486.

Lipiansky, E. M. (1993). L'identité dans la communication. *Communication et langages*, 97(1), 31-37.

Lortie, M. (2016, 12 septembre). Légendes et bonnes ambitions. *La Presse*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/marie-claude-lortie/201609/09/01-5018620-legendes-et-bonnes-ambitions.php>

Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2012). Conflit entre les exigences de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) et les exigences institutionnelles en matière de recherche scientifique. Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p. 37-57). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Luckerhoff, J., Paré, C. et Lemieux, J. (2012). Pertinence de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) dans une étude sur la valorisation des produits culturels. Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p. 211-233). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2014). Introduction: Approches inductives en communication sociale. *Approches inductives: Travail intellectuel et construction des connaissances*, 1(1), 1-10.

Maalouf, A. (1998). *Les identités meurtrières*. Paris: B. Grasset.

Mardellat, R. (1994). Pratiques commerciales et représentations dans l'artisanat. Dans J.C. Abric (dir.), *Pratiques sociales représentations*. Paris : Presses universitaires de France.

Mauriciennes d'influence. (2016). *Mauriciennes d'influence*. Repéré à <http://www.mauriciennes.ca/mauriciennes-d-influence>

Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, 33(3), 16-17.

Moliner, P. (2001). *La dynamique des représentations sociales : pourquoi et comment les représentations se transforment-elles?* Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Moliner, P., Lorenzi-Cioldi, F. et Vinet, E. (2009). Utilité sociale des représentations intergroupes de sexe. Domination masculine, contexte professionnel et discrimination positive. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 83, 25-44.

Morin, M. (1994). Entre représentations et pratiques : le sida, la prévention et les jeunes. Dans J.C. Abric (dir.), *Pratiques sociales représentations* (p. 133-174). Paris : Presses universitaires de France.

- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse : son image et son public, étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*. Paris : Presses universitaires de France.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. London: SAGE publication.
- Organisation internationale du travail. (2015). *Femmes d'affaires et femmes cadres: Une montée en puissance*. Repéré à [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_335673.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_335673.pdf)
- Petit, V. (2012). Les théories implicites du leadership (TIC). *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(46), 247-266.
- Pigeyre, F. et Vernazobres, P. (2013). Le « management au féminin »: Entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management international/International Management*, 17(4), 194-209.
- Plouffe, M.-J. et Guillemette, F. (2012). La MTE en tant qu'apport au développement de la recherche en arts. Dans J. Luckerhoff et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p. 87-109). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Powell, G.N. et Butterfield, D.A. (1979). The "good manager": Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, 22(2), 395-403.
- Powell, G.N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), 1-9.
- Pruvost, G. (2007). La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation : l'ascension atypique des femmes commissaires. *Sociologie du travail*, 49(1), 84-99.
- Rosener, J. (1990). How women lead. *Harvard business review*, 68(6), 119-125.
- Rousseau, M.A. (2011). *Les représentations sociales du travail : le point de vue de la génération Y et des gestionnaires* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Trois-Rivières.
- Rudman, L. A. et Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of social issues*, 57(4), 743-762.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. N-Y: JCLattès.
- Saint-Michel, S. (2010). Le genre et le leadership. L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders. *Revue internationale de Psychologie*, 40(16), 181-201.
- Sarlet, M. et Dardenne, B. (2012). Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres. *Année Psychologique*, 112, 435-463.
- Savoie-Zajc, L. (2010). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (p. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Schnurr, S. (2008). *Leadership discourse at work: interactions of humour, gender and workplace culture*. Palgrave Macmillan Ltd.

Seca, J. M. (2010). *Les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.

Singéry, J. (1994). Représentations sociales et projet de changement technologique en entreprise. Dans J.C. Abric (dir.), *Pratiques sociales représentations* (p. 215-262). Paris : Presses universitaires de France.

Suquet, M. et Moliner, P. (2009). Exercer un métier du sexe opposé : quelle différence entre les hommes et les femmes? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 81, 25-39.

Statistique Canada. (2011). *Les femmes et l'éducation*. Repérée à <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11542-fra.htm>

Tannenbaum, R. et Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a leadership pattern*. Boston : Harvard Business Review.

Trimble, L., Treiberg, N. et Girard, S. (2010). Kim-Speak : l'effet du genre dans la médiatisation de Kim Campbell durant la campagne pour l'élection nationale canadienne de 1993. *Recherches féministes*, 23(1), 29-52.

Turcotte, M. (2011). *Les femmes et l'éducation* (Rapport no 89-503-X). Repéré sur le site de l'organisme Statistique Canada : <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11542-fra.pdf>

Van Zoonen, L. (2005). *Entertaining the citizen : when politics and popular culture converge*. Toronto: Rowman et Littlefield.

Van Zoonen, L. (2006). The personal, the political and the popular : A woman's guide to celebrity politics. *European Journal of Cultural Studies*, 9(3), 287-301.

Vinet, E. et Moliner, P. (2006). Asymétrie de la fonction explicative des représentations intergroupes hommes/femmes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 69, 47-57.

Vroom, V. H. et Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg : University of Pittsburgh Press.

Wagner, I. et Wodak, R. (2006). Performing success: identifying strategies of self-presentation in women's biographical narratives. *Discourse Society*, 17, 385-411.

## **Annexe 1 : Projet femmes leaders en Mauricie Guide d’entrevue**

Ce projet de recherche a été réalisé grâce à une commandite de recherche versée par la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM). Ces fonds ont été obtenus grâce à la contribution financière du Conseil régional des élus (CRÉ) de la Mauricie, du Forum jeunesse Mauricie (FJM), du ministère des Affaires municipales et de l’Occupation du territoire (MAMROT) ainsi que du Secrétariat à la condition féminine (SCF) dans le cadre d’une entente spécifique régionale en matière d’égalité entre les femmes et les hommes. Nous remercions ces organismes pour leur support financier.

### **Chercheure responsable :**

Mireille Lalancette, professeure en communication sociale

Département de lettres et communication sociale

Chercheure, Groupe de recherche en communication politique (GRCP)

Université du Québec à Trois-Rivières

3351, boul. des Forges, C.P. 500

Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7

Tél.: (819) 376-5011, p. 3844

[mireille.lalancette@uqtr.ca](mailto:mireille.lalancette@uqtr.ca)

[www.uqtr.ca/communicationsociale](http://www.uqtr.ca/communicationsociale)

### **Assistante de recherche :**

Noémie Allard-Gaudreau, stagiaire en communication sociale, UQTR

\*\*\*

Le projet vise à explorer trois grandes thématiques de recherche qui seront abordées par le biais d’entrevues semi-dirigées avec un échantillon de femmes leaders qui ont soumis leurs candidatures aux concours Mauriciennes d’influence (éditions de 2010 et de 2012). Ce concours biennal récompense une femme faisant une différence dans la région (par exemple, en occupant un poste dans une instance décisionnelle). Nous sélectionnerons les femmes en fonction de leur disponibilité.

Note : Les questions qui suivent serviront de guide lors des entrevues. Il se peut que certaines questions ne soient pas posées telles quelles si les femmes interrogées ont déjà abordé cet aspect du projet de recherche.

## **Guide d'entrevue - Projet femmes leaders en Mauricie**

Introduction, présentation du projet, des objectifs visés et signature du formulaire de consentement.

### **Thématique 1 : le parcours et le leadership**

#### **Précisions sur le parcours des femmes interrogées**

- Dans un premier temps pouvez-vous me décrire votre parcours (études, emplois, implication sociale)?
- Depuis combien de temps œuvrez-vous dans cette organisation?
- Qu'est-ce qui vous a menée à occuper ce poste? À quel âge avez-vous occupé un poste élevé dans la hiérarchie?
- En quoi votre parcours, vos études, vos emplois précédents vous ont-ils préparé à occuper ce poste ?
- Ce parcours était-il planifié d'avance?
- Quels sont les choix que vous avez fait pour vous rendre là où vous êtes actuellement?

#### **Regard sur le leadership féminin et le parcours**

- Croyez-vous qu'il existe des différences notables entre le parcours d'un homme et celui d'une femme afin de devenir leader?
- Qu'est-ce qui selon vous, diffère entre le parcours d'un homme et celui d'une femme pour devenir leader?

### **Thématique 2 : la vision et les défis du leadership**

#### **Vision du leadership**

- Comment envisagez-vous votre rôle dans l'organisation?
- Quelles sont d'après-vous vos forces en tant que femme leader dans l'organisation?
- D'après-vous quels sont les défis auxquels les femmes font face lorsqu'elles veulent devenir des leaders dans leur domaine de compétence?

#### **Contrastes leadership masculin/féminin**

- Croyez-vous qu'il existe des différences notables entre le style de leadership des femmes et celui des hommes? Si oui, quelles sont ces différences?
- Avez-vous déjà eu l'impression que vos idées auraient été mieux accueillies si elles avaient été portées par un leader masculin?



### **Perception du leadership exercé**

- Comment percevez-vous votre style de leadership? Est-ce que selon vous, être leader est inné ou acquis?
- Comment décririez-vous votre style de leadership?
- Auriez-vous le même style de leadership dans un autre contexte? Pourquoi?
- Comment croyez-vous que vos employés vous perçoivent?
- Comment croyez-vous que les autres leaders vous perçoivent?

### **Leadership et sphères de vie**

- Avez-vous rencontré des défis entre la division travail/famille? Lesquelles?
- Quelles solutions avez-vous trouvé pour y remédier?
- Croyez-vous que les hommes rencontrent les mêmes difficultés entre la division travail-famille? Pourquoi?

### **Leadership et accompagnement**

- Pour vous qu'est-ce qu'une leader compétente?
- Avez-vous eu un ou une mentor dans votre parcours? Si oui, quelle a été son influence?
- Avez-vous des images/exemples/idéaux de leader qui vous inspirent? Qu'est-ce qui vous inspire plus précisément chez ces personnes?

### **Thématique 3 : les conseils pour les jeunes femmes leaders**

- Comment aider les jeunes femmes à briser le plafond de verre et à devenir des leaders?
- Qu'est-ce qui selon vous peut favoriser l'ascension des femmes qui veulent devenir leader?
- En terminant, avez-vous des conseils aux jeunes femmes qui aimeraient suivre vos traces?

### **Remerciements**